

「令和6年（2024年）能登半島地震」にあたって

はじめに

<b>I. 全国生協の2023年度活動まとめ</b> .....	4
1. 生涯にわたる心ゆたかな暮らし	
2. 安心して暮らし続けられる地域社会	
3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本	
4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協	
5. より多くの人々がつながる生協	
6. 2025年に向けた参考指標	
<b>II. 特徴的な情勢</b> .....	16
1. 暮らしをめぐる情勢	
2. 社会をめぐる情勢	
3. 政治をめぐる情勢	
4. 事業経営にかかわる情勢	
<b>III. 全国生協の2024年度活動方針</b> .....	26
1. 生涯にわたる心ゆたかな暮らし	
2. 安心して暮らし続けられる地域社会	
3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本	
4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協	
5. より多くの人々がつながる生協	
<b>IV. 職域生協と学校生協の活動まとめと重点課題</b> .....	35
1. 職域生協の活動まとめと重点課題	
2. 学校生協の活動まとめと重点課題	

## 「令和6年（2024年）能登半島地震」にあたって

### どこよりも長く、そしてどこよりもきめ細くよりそって

2024年1月1日、マグニチュード7.6、最大震度7を観測する「令和6年（2024年）能登半島地震」が発生し、石川県能登半島を中心に、福井県、富山県、新潟県の広い範囲に被害が及びました。とりわけ石川県の能登半島の被害は甚大であり、私たちの仲間であるコープいしかわの職員2人を含む245人が亡くなり、避難所への避難者は4,000人を超え、住家被害は約7万9,000棟に上っています。亡くなられた方々の御冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された皆様に心よりお見舞いを申し上げます。

現在においても、水道などインフラの復旧ができていない地域もあります。避難生活が長引く中、被災者の心身の健康も心配されます。こうした中、全国の生協は、阪神淡路大震災、東日本大震災、熊本地震などでの経験を活かした被災地支援に一丸となって取り組んでいます。

全国の生協は、発災直後から被災地の生協・県生協連と連携しながら、コープいしかわへの支援を中心に被災地支援に取り組んでいます。

1月15日～4月5日の12週に渡り、全国から59生協、のべ313人が現地にて事業の復旧と継続に向けた支援を行いました。1月15日より、宅配同乗や物流センターの商品整理、受電対応、組合員の安否確認などに取り組み、2月12日からは、コープいしかわ職員が被害の大きい被災地に入って支援を行えるよう、全国の生協は被害の少ないエリアのセンターでの宅配支援に取り組みました。

石川県生協連は1月22日に「コープ被災地支援センター」を設置し、行政や社会福祉協議会、NPO団体と連携しながら、炊き出しへの支援、避難所の運営支援、民間団体に対する災害物資支援などを行っています。3月11日から5月11日にかけて、全国から26生協、のべ78人が「能登町災害ボランティアセンター」への支援に入りました。

コープ福祉機構では、石川県生協連からの支援要請を受け、1.5次避難所<sup>1</sup>への介護職員派遣活動に取り組み、2月10日から3月1日まで、のべ60名の派遣を実施しました。

コープ共済連では、契約者訪問活動を開始し、1月29日から2月16日まで、のべ136名の応援に取り組みました。4月からは奥能登地方を中心に、4月12日まで、のべ26名の訪問活動を行いました。

発災直後の2024年1月3日より全国の生協で開始した災害支援募金（令和6年能登半島地震災害支援募金）には、162生協から約13億円の寄付が寄せられました（2024年5月20日時点、送金通知ベース）。

今回の震災による被害が大きい地域は、かねてより高齢化・人口減少が進んでおり、復興後にも震災前のように地域が成り立っていくのが懸念されています。少子高齢化が進む中、災害大国である日本において、地域が直面する大きな課題として捉える必要があります。

復旧・復興はまだ緒についたばかりです。今こそ、全国の生協が共に力をあわせ、息長く、被災地に寄り添い続けていきましょう。

---

<sup>1</sup> 能登半島の高齢者・障害を持つ被災者が2次避難所（ホテルや施設等）に移る前に、ケアや体調管理を通じて状態を安定させるために作られた中間的避難所のこと。

## はじめに

### ・2024年度の基調

2024年度は、2030年ビジョン実現に向け「足場の強化と飛躍への一歩」と位置付けた第2期中期方針（2023～2025年）の2年目になります。第2期中期方針では、社会の加速度的な変化に対応し、生協の価値を未来につないでいくために「足場固め」を強化するとともに、ビジョンの実現に向けてギャップや足りない部分を見つめ、「飛躍への一歩」を踏み出す、としました。

世界ではロシアによるウクライナへの侵攻が続き、パレスチナ・ガザ地区でのイスラエルとハマスによる武力衝突や、それに伴う周辺国との緊張の高まりなど、国際平和の危機に直面しています。罪のない子どもを含む多くの市民が犠牲となり、深刻な人道的危機に瀕しています。これらの紛争の影響によって世界経済は不安定になり、世界的なインフレも続いています。一刻も早い停戦、平和の実現が求められます。私たち生協は引き続き「平和とよりよいくらし」を掲げ、核兵器廃絶、暴力のない社会を求めていきましょう。

また、世界の各地で干ばつや山火事、水害など、気候変動による大規模な自然災害が頻発し、新たな感染症のリスクも高まっています。こうした複合的な危機の中、国連事務総長は2030年までのSDGs達成に向けた国際社会の歩みが危機的状況にあると述べています。私たち生協は「SDGs行動宣言」に沿って、SDGs達成へ向け、世界が協調しながら前進していく社会づくりに積極的に取り組んでいきましょう。

国内においては、2024年1月1日に「令和6年（2024年）能登半島地震」が発生し、一日も早い復旧・復興と、被災地に寄り添った支援が求められています。食品やガソリンなどエネルギー価格の高騰が1年を超えて続いており、組合員のくらしをめぐる環境は極めて厳しい状況にあります。個人消費はGDPを押し下げるほどに低調となり、格差も拡大しています。食料価格の高騰の背景には、輸入に依存する肥料・飼料・資材などの価格上昇が影響するなど、生産現場においても厳しい状況があり、日本の食料自給にとって大きな問題が生じています。地域ごとに状況は異なりますが、今後、生活の厳しさが一層増し、少子高齢化・人口減少も加速していくと予想されています。

事業においては、エネルギーコストの上昇や、採用難・人材不足の中、厳しい経営環境が続いています。宅配事業では供給が前年並み、1人当たりの利用点数が減少し、組合員拡大も進まず、委託先も含め現場の欠員が深刻です。また、生協の宅配事業をベンチマークとした新たな競合も出てきています。店舗事業では来店客数を維持し、点単価の上昇を受けて伸長することができましたが、ドラッグストアの躍進など、引き続き厳しい競争環境下にあります。

2024年度は、第2期中期方針で掲げた宅配事業のリノベーションや店舗事業の黒字化などに引き続き取り組みます。改めて生協で働く意義や組合員が参加する価値をトップから職員まで語り合い、働く誰もが生き活きと輝ける職場改革を進めます。組合員や職員一人ひとりの多様な力が発揮できる生協を目指し、組合員の声をもとに、生涯にわたって役立てる事業をつくりあげます。全国の生協が知恵を寄せ合い、地域に根差した信頼される「助け合いの組織」として共生社会づくりを広げていきます。今こそ生協の総合力を発揮し、2030年ビジョンのスローガン「つながる力で未来をつくる」を具現化していきます。

# I. 全国生協の 2023 年度活動まとめ

## 1. 生涯にわたる心ゆたかなくらし

### 宅配事業のリノベーション

- 宅配事業の供給高は、前年比 100.1%と前年並みになりました。この間の値上げを受けて利用単価が上昇した一方、利用人数・利用点数が減少しました。エネルギーコストなどの物価高騰により事業経費は前年比 103.2%と上昇し、経常剰余金は前年比 96.4%と減少、経常剰余率は 3.84%となりました（2023 年度推計）。

宅配事業	2023 年度推計	前年比/差
供給高（百万円）	2,092,638	100.1%
事業経費（百万円）	432,841	103.2%
経常剰余金（百万円）	82,842	96.4%
経常剰余率（%）	3.84	▲0.16

出所：第 74 回通常総会議案書資料集

- 事業連帯の枠組みを通じて、宅配リノベーションの先進モデルづくりを進めました。デジタルを活用して組合員の利便性向上を目指した柔軟な注文システムや、お届けの仕組み作りを進めました。注文サイト・アプリの改善、過去利用データや AI<sup>2</sup>を活用した簡単注文・商品のレコメンド（お勧め）、レシピや献立の提案とそこから注文できる機能の導入など実践しました。
- あらゆるコストが上昇する厳しい経営環境の中、事業改革に取り組みました。ラストワンマイルの生産性向上に向け、AI を用いた配達コースの最適化の実践、日本生協連の場において宅配の「標準化スクール」を開催し、宅配センター運営の標準化や配達の効率化、ならびにマネジメント力の向上に取り組みました。紙代・媒体制作コストの合理化では、MD<sup>3</sup>やカタログ・売り場づくりの最適化・効率化を進め、メイン媒体を含めたカタログの EC シフト（ペーパーレス化）や選択配布の取り組み、生協横断で商品情報管理・媒体制作業務の改革に取り組みました。
- 若年層の加入促進に向けて、SNS を活用して宅配商品お試し利用から加入促進につなげる TRY CO・OP（トライコープ）の取り組みは、32 生協に広がりました。お試し利用者との継続的な接点づくり、加入・即利用の仕組みなども整備しました。またクレジットカード決済によるキャッシュレス手段の導入などにも取り組みました。こうした取り組みを進め、宅配事業のインターネット供給金額は 5,316 億円、前年比 106%と大きく伸長しました。

<sup>2</sup> 人工知能（Artificial Intelligence）の略。AI に関する確立した定義はないが、人間の思考や学習プロセスと同じような形で動作するプログラム、あるいは人間が知的と感じる情報処理・技術といった広い概念で理解されている。

<sup>3</sup> マーチャンダイジング（MD）のこと。「商品化計画」「商品政策」などと訳され、消費者のニーズに合う商品を、適切な数量・価格・場所・タイミング等で提供するための企業活動を指す。

## 店舗事業の黒字化・競争力強化

- 店舗事業の供給高は、この間の値上げによる利用単価の上昇や利用人数が昨年度と同水準を維持したことにより、前年比 103.0%と上昇しました。事業経費は前年比 101.9%と上昇しましたが、経常剰余率は▲1.37%と改善しました（2023 年度推計）。

店舗事業	2023 年度推計	前年比/差
供給高（百万円）	942,911	103.0%
事業経費（百万円）	238,091	101.9%
経常剰余金（百万円）	▲13,244	65.1%
経常剰余率（%）	▲1.37	+0.81

出所：第 74 回通常総会議案書資料集

- 積極的な新規出店やリニューアルを進めました。2023 年度は新規出店 16 店舗、リニューアル 12 店舗、閉店 14 店舗となりました。店舗事業が黒字化した生協は 7 生協となりました（2023 年度末）。
- 日本生協連の場で「事業改革トップ研究会」を開催し、実際に売り場を視察しながら先進的な事例の学びを進めました。
- 魅力的な店づくりに取り組みました。生鮮・総菜の強化や地場産品、子育て層・若年層・高齢者向けの商品、生協ならではの商品など、競争を意識した売り場づくりを進めました。ネットスーパーは 5 生協が取り組みました（2023 年度末）。
- 宅配ステーションの設置や多様な人々が集う店づくりなど総合力を生かした取り組みや、若年層に関心の高い「無印良品」とコラボした店づくりなどが広がりました。
- 店舗の商品力やオペレーション力を高めるため、人材育成・技能訓練、職員参加による業務改善など、生産性向上の取り組みを進めました。また、先進的な生協に職員を派遣して学ぶ取り組みも進んでいます。DX<sup>4</sup>化に向け、セルフレジ・セミセルフレジへの転換や、デジタルタグの導入、受発注業務自動化などを進めました。
- 地域コミュニティに貢献する生協らしい店づくりが広がっています。買い物送迎、高齢者の買い物サポートなどの買い物支援、交流の場や健康づくり、子育てひろばの併設など、付加価値のある店舗づくりに取り組みました。

## 魅力ある品ぞろえと商品づくり

- 食品・日用品の値上げが続く中、生活防衛・くらし応援の視点から全国生協が協力して取り組む「くらし応援全国キャンペーン第 2 弾」を展開しました。原材料・燃料価格の高騰の中、CO・OP 商品では仕様見直しや量目変更などによる値頃感の維持、商品の統廃合や在庫量の削減など効率化を図り、利用しやすい価格の実現に努めました。
- 産直事業をはじめ、地域の特性を活かす商品の強化・拡大に取り組みました。持続可能な農畜水産業と地域に貢献する商品の取り扱い強化に取り組みました。飼料用米・国産飼料を活用した畜産物の展開、国産・地場産品を活用した商品の展開、米の消費拡大に

<sup>4</sup> Digital Transformation (X-formation=トランスフォーメーション) の略。経済産業省は「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義している。

向けた情報発信など、日本の農畜水産業を応援し、食料自給を高める取り組みを進めました。有機・特別栽培農産物など、環境に配慮した農畜水産物の取り扱いや、規格外農産物の活用や商慣行見直しによる食品ロス削減に取り組みました。

- CO・OP 商品では、商品政策を見直し、「想いをかたちに」「5つの約束」「めざす未来」を整理、取り組み方針を策定しました。組合員の声と参加を大切に開発・改善を進めました。簡便・即食・時短、健康、子育て、少量目など、多様化するニーズやライフスタイルに対応する商品や、子育て層、高齢層、単身世帯など、多様な声に基づく開発・改善を進めました。
- 子育て応援の「きらきらステップ」「きらきらキッズ」の商品力強化をはじめ、環境や社会に配慮した主原料を使った「サステナブル」シリーズ、食物アレルギーに配慮し「特定原材料 7 品目」を使わずに開発したシリーズの充実、商品や食べ方などの情報で健康をサポートする「ヘルシーコープ」の発信などに取り組みました。

## 共済・くらしの保障事業

- 新規加入者の前年割れが続き、純増数はかつてない水準で大きく落ち込みました（新規加入者数・入金実績 前年比 80.4%、計画比 80.8%、2023 年度累計）。推進力を回復させることを最優先に位置付けて取り組みを進めています。
- 推進活動に取り組みやすい環境づくりをめざし、10 億円規模で事業所応援企画や追加報奨金企画を始めとする緊急対策に取り組みました。ゼロ歳児加入の強化や、ジュニアコースと学生総合共済の商品競争力を活かした「他社子ども向け保障商品の満期後の CO・OP 共済への受け入れ拡大」などを継続し、加入者 1,000 万人実現に向けて取り組みました。
- 若年層の加入は、地域生協と大学生協の連携を強化しました。大学生協での《学生総合共済》新入生加入は、2 年連続で 15 万人を達成しました。
- 各種交流会を 4 年ぶりにリアル開催し、全国の生協職員の交流を促進しました。
- コープ共済連では新型コロナをはじめとする支払共済金が計画を下回ったことにより、経常剰余を確保し、2 年連続の赤字決算は回避する見込みです。
- 2024 年 1 月開始に向けて、入院・手術共済金の Web での請求受付システムの開発を進めました。一連の取り組みにより、共済金請求受付の大半が Web で完結できることとなりました。
- 2023 年 9 月より、ぜんそく、肝機能障害等に関する加入引受基準の緩和の商品改定を実施しました。

## 福祉事業強化と高齢者対応事業

- 福祉事業の事業収入は、237 億円で前年比 100%、経常剰余率は▲3.80%（46 生協）と、多くの生協が赤字となりました。（2023 年度見込み）
- 全国コープ福祉事業連帯機構への法人（社員）加入は、設立時の 31 法人（社員）から 45 法人（社員）に増加しました。「生協 10 の基本ケア」<sup>5</sup>による生協の介護・福祉事業の認知度向上とブランド化、介護・福祉人材の確保・育成、経営ノウハウ共有化・経営サポートなどに取り組みました。また、生協の福祉事業の認知度向上に向け、採用案内

<sup>5</sup> 自立した在宅生活を支援する介護サービス。利用者ご自身の「ふつうの生活」を取り戻し、利用者・家族の QOL（生活の質）を高めることをめざす。2018 年より全国の生協で導入を開始。

も含めたポータルサイトを設置しました。

- 組合員・地域住民を対象とした「生協 10 の基本ケア」「介護を考える」学習会を開催し、全国で 160 回、2,500 人以上が参加しました（2023 年度末）。
- 2024 年の介護保険制度・介護報酬改定に向けて全国コープ福祉連携機構が中心となり、医療福祉生協連とも連携しながら、国・政党や各自治体等への要請や懇談を行い、意見を提出しました。
- 買い物支援・生活支援など地域の高齢者や健康を支える取り組みを進めました。配食事業の利用は 16.4 万人、前年比 101.2%と増加し、催事企画や健康管理食など、ニーズに対応した品揃えも広がっています（2023 年 6 月時点）。既存の事業とあわせて、家事などの代行を行うサービスも始まっています。また、地域の中で「おたがいさま」「くらしの助け合い」などの活動、高齢者向けの交流の場づくりを進めました。

### 一人ひとりに寄り添うための総合力発揮

- 宅配・店舗・共済・福祉など、組合員視点で事業間連携を進め、併用利用の促進に取り組みました。一人ひとりに寄り添う提案・応対に活かすため、組合員情報の丁寧な把握を進めるとともに、その基盤となる情報システムや分析力の強化に取り組みました。
- 地域生協と大学生協との事業や活動の連携に取り組み、若い世代に切れ目のない生協体験の提供を目指しました。行政や諸団体・企業などと地域における協同の輪を広げ、深める、多様な取り組みが広がりました。
- 総合力発揮に向けて、実践交流や他社事例の研究、生協横断での取り組みの共有や検討を進めました。

### DX（デジタル変革）

- 組合員満足・体験価値の向上、業務改革・生産性向上に向けて、デジタルを活用した取り組みを進めました。
- DX-CO・OP プロジェクトでは、料理レシピを活用した宅配注文システム「コープシェフ」や AI を活用した配送コースの設定など、実験段階で効果が確認できた施策の本格運用、水平展開に取り組みました。実験展開中の統合商品データベース<sup>6</sup>の構築、組合員活動を支援するデジタルツール「コープリンク」、ブロックチェーン技術を生かした生協組合員の ID 証明などについても、本格運用に向けて取り組みを進めています。
- ICT 中期計画に基づき、「生協標準流通 BMS」<sup>7</sup>の水平展開、パソコンなどの OA 端末やソフトウェアの共同調達、運用の共同化を進めました。
- 過去のサイバー攻撃からの教訓に学び、技術的対策や職員一人ひとりの情報セキュリティ教育・訓練などを進めました。

<sup>6</sup> 商品画像や商品情報、分析ツールなどを、生協間で共同化し、コスト削減や効率化を図る取り組み。

<sup>7</sup> 生協と取引先との受発注など、データやり取りの経路を共同化し、あわせてデータ項目を業界標準の形式にすることで合理化を図る取り組み。

## 2. 安心して暮らし続けられる地域社会

### 地域ネットワークを通じた地域共生社会づくり

- 地域共生社会への貢献に向けて、行政や社会福祉協議会、地域運営組織、NPO、企業など多様な地域主体との地域ネットワークづくりを、地域の実情にあわせて取り組みました。見守りや地域支援に関する協定は、行政だけでなく、地域の諸団体や他企業との締結も進んでいます。生協と自治体との包括連携協定の締結は 203 件、自治体との地域見守り協定締結率は 74.1%（市町村数）になりました（2023 年度末）。学校・PTA と連携した登下校時の見守り活動や、行政が開催する離乳食のセミナーへの登壇など、地域に根差した事例が生まれています。
- 地域課題の解決に向けて、地域の諸団体と連携する際のコーディネート機能を研究し、強化する取り組みを進めました。役職員・組合員リーダーのコーディネート力を高めるための学習活動、実践事例の共有などに取り組みました。日本生協連が開催するセミナーへの参加は、35 生協 243 人になりました（2023 年度末）。
- 増加する単身高齢世帯や認知症高齢者を、地域ネットワークを通じて支えるため、組合員・職員における認知症サポーター養成に引き続き取り組みました。認知症サポーター養成講座では、124 回開催され、新たなサポーター数は 1,083 人になりました（2023 年度末）。
- 地域課題解決に向けた労働者協同組合との協業や連携事例についての学習活動に取り組みました。

### 子育て支援と未来を担う子ども・若者応援

- 若者応援やヤングケアラー支援に取り組みました。「子どもの未来アクション」の場で、子どもや若者が抱える課題を地域のパートナーとともに学び合い、数多くの実践事例も生まれています。学びの場を広げる「子どもの未来アンバサダー」は、1,233 人になりました。また、給付型の奨学金に取り組む生協は、10 生協になりました（2023 年度末）。
- 生協の事業・活動のリソースを活かし「はじめてばこ」や「見守りおむつ宅配便」に取り組みました。子育て世帯の交流の場や居場所づくり、子ども食堂へのサポートなど、行政や諸団体と連携した取り組みを広げました。
- 学生のボランティア活動の支援を通じて、若い世代が主体となって地域課題の解決に取り組める場づくりや、大学・高校などと連携した平和の取り組みなど、若い世代の力を生かした取り組みを進めました。
- 大学生協や教育機関、他の協同組合などと連携し、子どもたちの学習支援に取り組みました。

### 貧困問題への取り組み

- 物価高騰によりくらしの厳しさが広がる中、店舗や宅配の仕組みを活かしたフードドライブ、子ども食堂やフードバンクの取り組みを進めました。生協の取り組みが行政を通じて地域社会で認知され、地元企業との連携につながる例もでています。組合員の寄付や設立した基金を活用して、生活困窮者やその支援団体への応援に取り組みました。
- 地域の諸団体と貧困・格差の実態や課題の学習と取り組みの事例共有などを進めました。



## 買い物支援とコミュニティビジネス

- 移動販売車は 35 生協 247 台展開しました（2023 年度末）。買い物送迎車の運行や購入商品の宅配など、買い物支援に引き続き取り組みました。買い物送迎車は、24 生協 118 台展開しました（2023 年 6 月末時点）。
- 自治体や他の協同組合、地域運営組織、地元企業など、多様な地域主体と連携し、持続可能な形を探りながら、買い物困難地域での支援に取り組みました。また、買物が困難な立地の大学に通う学生への宅配の手数料支援など、新たな事例が生まれています。
- 事業を通じて地域課題を解決するコミュニティビジネスについて、企業などで取り組まれている事例の学習・交流に取り組みました。

## 防災・減災と災害復興支援

- 全国の生協は、2023 年 1 月に発生した能登半島地震の発災直後から、被災地の生協・県生協連と連携しながら、コープいしかわへの支援を中心とした被災地支援に取り組んでいます。1 月 15 日～4 月 5 日の 12 週に渡り、59 生協、のべ 313 人が事業の復旧と継続に向けた支援を行いました。1 月 15 日より、宅配同乗や物流センターの商品整理、受電対応、組合員の安否確認などに取り組み、2 月 12 日からは、コープいしかわ職員が被害の大きい被災地に入って支援を行えるよう、被害の少ないエリアのセンターでの宅配支援に取り組みました。石川県生協連は 1 月 22 日に「コープ被災地支援センター」を設置し、行政や社会福祉協議会、NPO 団体と連携しながら、炊き出しへの支援、避難所の運営支援、民間団体に対する災害物資支援などを行っています。3 月 11 日から 5 月 11 日にかけて、全国から 26 生協、のべ 78 人が「能登町災害ボランティアセンター」への支援に入りました。コープ福祉機構では、石川県生協連からの支援要請を受け、1.5 次避難所への介護職員派遣活動に取り組み、2 月 10 日から 3 月 1 日まで、のべ 60 名の派遣を実施しました。コープ共済連では、契約者訪問活動を開始し、1 月 29 日から 2 月 16 日まで、のべ 136 名の応援に取り組みました。4 月 1 日からは奥能登地方を中心に、4 月 12 日まで、のべ 26 名の訪問活動を行いました。
- 発災直後の 2024 年 1 月 3 日より全国の生協で開始した、「令和 6 年能登半島地震」災害支援募金には、162 生協から約 13 億円の寄付が寄せられました（2024 年 5 月 20 日時点、送金通知ベース）。
- 2023 年 7 月の九州北部における豪雨災害など、被災地でのボランティア活動や募金活動が行われました。
- 台風や線状降水帯の発生などによる豪雨災害、大雪など自然災害への対応として、地域ごとに平時からの関係団体間のパートナーシップの構築が進められました。組合員・職員への防災・減災の学習に取り組みました。
- 福島第一原発にて、地元漁業者をはじめとする関係者の合意が不十分な中、ALPS 処理水<sup>8</sup>の海洋放出が開始されました。政府へ意見書を提出するとともに、現地の生協の協力のもと視察ツアーや廃炉に向けた取り組みなどの学習を行いました。
- 関東大震災から 100 年にあたり、賀川豊彦関係団体や協同組合の 37 団体が集まり、「関東大震災 100 年事業 賀川豊彦とボランティア」に取り組みました。賀川豊彦の震

<sup>8</sup> 福島第一原発 1～3 号機内の溶け落ちた核燃料の冷却作業に伴い発生する、放射性物質による汚染水を「多核種除去設備（ALPS）」で浄化処理した水のこと、放射性物質のトリチウムが除去できずに残っている。政府や東京電力の計画では、処理水に大量の海水を混ぜ、トリチウム濃度を国の排水基準の 40 分の 1 未満にした上で、沖合約 1 キロの海底から放出する。

災に発した救援活動に学びながら、現在に結び付け、地域貢献や助け合いのつながりについて考える場づくりや学習を進めました。

- 全国 BCP と各生協の事業継続マニュアルとの 2 層構造で対応できるよう、全国 BCP を一部改訂しました。防災・減災の学習や、災害ボランティアリーダーの養成、各生協での BCP 見直しや訓練を進めました。また、賀川豊彦の助け合いの精神について、広報活動にも取り組みました。

### **地域に開かれた居場所・コミュニティづくり**

- 地域の多様な人・組織とのつながる居場所やコミュニティづくりに取り組みました。それぞれに特色あるデザインやネーミングが施されるなど、地域に溶け込む場づくりを意識した取り組みが進みました。また、運営コストの視点から生協の事業とゆるやかに連携する例も生まれています。
- 居場所やコミュニティでの多様な参加を支えるコーディネートの機能を強化するための学習や事例共有に取り組みました。

## **3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本**

### **国際平和の取り組みと核兵器廃絶**

- ロシアのウクライナへの侵攻や、イスラエルとハマスの紛争など、都度、即時停戦の実施や平和を求め、政府への意見提出を行いました。
- 2023 年度のユニセフ募金は、約 12 億 3,800 万円になり、1983 年からの累計募金額は、約 125 億円になりました。ウクライナ緊急募金に引き続き多くの募金が集まるとともに、パレスチナ・ガザ地区への救援募金に取り組みました。また、日本に避難されているウクライナの方の支援や、体験を聞く学習会などが行われました。
- 各地域でピースアクションに取り組みました。若い世代への継承を重点に、被爆体験や戦争体験を学び、継承する取り組みを進めました。核兵器禁止条約など、核兵器廃絶に向けた情勢や課題の学習を進めました。
- ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキでは、オンラインと併用しながら 4 年ぶりに現地で開催し、合計 15 企画に全国から 51 生協のべ 3,500 人が参加しました。ピースアクション in オキナワの取り組みは、38 生協 217 人が現地で、沖縄戦体験の講話や沖縄戦・米軍基地について学びました。
- 紛争地域への支援をはじめ、世界の貧困・飢餓の削減、人道支援に協力するため、組合員募金や寄付付き商品の利用など通じた、国際機関への支援を継続しました。

### **2030 環境・サステナビリティ政策の実践**

- 「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」に基づいて、全国での進捗把握、課題の共有化、社会的発信を進めました。トップセミナーなどを通じて人権課題についての学習を広げました。
- 情勢変化を踏まえ、温室効果ガス削減目標の再設定や、人権方針の追記などの補強をするため、「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」の見直しの論議を進めています。
- 環境や社会問題について Web を活用し、組合員とともに「知り」「学び」「アクション」する仲間を増やし、持続可能な世界の実現を目指す「コープサステナブルアクション」に取り組み、37 生協が参加しました。

- エシカル消費について、組合員や消費者が学び、気軽に取り組めるよう事業・活動両面から取り組みを進めました。行政との連携や学校での総合学習の講師対応など、引き続き地域での取り組みを進めました。
- CO・OP 商品では、「責任ある調達基本方針」に基づき、持続可能な原材料の調達、プラスチック容器包装などの使用量削減、食品ロス削減に取り組みました。
- 生協事業における食品廃棄の発生量抑制や食品リサイクル、余剰を活用したフードバンク・フードドライブの取り組みを進めました。また、家庭における食品ロスの削減に向けた情報発信や実践に取り組みました。
- 温室効果ガス削減のため、省エネの実践や再エネへの切り替え、低炭素型自動車への切り替えなどに取り組みました。車両共同調達の枠組みで、宅配車両へのEV導入を実験し、水平展開に向けた効果検証を行いました。実験的に導入したEV車（軽自動車・軽バンなど）は、合計297台になりました（2023年度末）。
- 再生可能エネルギーの開発を引き続き進めました。8生協と日本生協連で「生協におけるサプライチェーン排出量算定手引書」を作成し、全国生協へ発信しました。

### 食料・農業の取り組み

- 産直事業を中心とした事業・活動両面からの学びと支援が広がりました。肥料や飼料、生産資材の価格高騰により厳しい経営状況に直面する生産者の実情を組合員に伝え、積極的な購入の呼びかけを行うとともに、生産者への応援募金の実施などに取り組みました。
- 生産者から組合員まで集う全国産直研究交流集会の開催や、産直事業を推進する生協が連携し行政や議員も含めた学びの場を持つなど生産者と組合員がともに食料・農業の現状と課題を共有する取り組みが進みました。
- 産地訪問にデジタルも活用しながらより多くの組合員が参加できるよう取り組みました。産地との継続的な交流会や体験・学習プログラム、援農ボランティアなど、農的関係人口を広げる取り組みとなりました。
- 「たべる、たいせつ（食育）」に引き続き取り組みました。リアルなイベントも再開しました。生協で働く職員の参加が進められ、取り組みの共有化を図りました。
- 5年に1回行う全国生協産直調査を実施しました。全国の生協や生産者団体、生協組合員、生協役職員を対象とした調査を行いました。有識者とともに分析を進め、これからの生協産直に向けた提言をまとめました。
- 持続可能な農畜水産業や食料システム、その実現に向けた「みどりの食料システム戦略」をはじめとした農業政策について学習を進めました。
- 「食料・農業・農村基本法」の見直しにあたり設置した理事会専門委員会で生協としての意見をとりまとめ、農水省に提出しました。食料・農業問題の情勢変化や政策、生産から消費までフードチェーンに関わる食の課題について学習を進めました。

### 消費者市民社会の構築と意見発信

- 平和、食料・農業、エネルギー、税・社会保障、消費者問題・教育、D&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）・ジェンダー平等など、組合員や消費者の関心に沿った主体的な学習の場を広げる取り組みを進めました。価格が上昇する灯油やLPガスの料金問題などについて、暮らしを守る視点で学習や政府への意見提出を行いました。

- 全国消費者団体連絡会をはじめとする消費者団体や、適格消費者団体などと連携し、消費者関連の法制度や新たな消費者課題について学習に取り組むとともに、意見発信に取り組みました。

#### **4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協**

##### **組合員参加のリ・デザイン**

- 新型コロナの「5類」への移行に伴い、オンラインを併用しつつ対面での活動が順次再開されました。
- 「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」を踏まえ、多様な組合員が多様な形で関わり、参加を広げていくあり方を話し合い、学習を進めました。新たな活動を模索しながら取り組む生協も出てきています。
- 「総代選出のプロセスと総代コミュニケーションのあり方」について調査を実施し、新たなあり方について研究を進めました。
- 多様な参加を実現するためにコーディネート機能の強化に取り組みました。職員や活動組合員対象にボランティアコーディネートの学習に取り組みました。

##### **多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり**

- 深刻な採用難が続く中、選ばれる組織となるためにも職場の課題解決の重要性が増しています。組織風土や人事制度、マネジメントや職場環境の改革に取り組みました。男性職員の育児休業の取得や、長時間労働の改善などが着実に前進しました。また、連続して休暇を取得できるよう、ゴールデンウィークやお盆などで宅配企画を入れない取り組みも出てきています。
- 定年延長や雇用体系を見直す人事制度改革、職員の気づきやアイデアを活かした業務改革・生産性向上に取り組みました。自動化・合理化を加速する一方で、人が手間をかけることを見極め、価値を生み出す取り組みにつなげることの重要性が増しています。
- 多様な仲間が生協で働く価値を向上するため、協同組合のアイデンティティをはじめ、生協の理念やビジョン、社会的な役割について学習・共有し、それらと日々の仕事とのつながりが実感できるよう、職員への研修に取り組みました。また、職員の気づきを活かし、自律的なチャレンジを促すようなマネジメントの構築に取り組みました。
- 大学生など未来を担う人材に、生協で働くことへの魅力を高め、共感されるよう、採用広報の強化を進めるとともに、内定者や入協数年目の職員に対して、仕事体験や先輩職員との交流企画の開催などに取り組みました。
- 全国生協・人づくり支援センターを通して、全国生協の人と組織づくり、採用難への対応について、交流・共有・実践を進めました。

##### **未来へ続く健全経営の確立**

- 自然災害や新たな感染症、サイバー攻撃など、多様化するリスクを踏まえてBCPづくりを進めました。また、BCPの実効性を高める職員教育・訓練を定期的実施しました。
- 組合員参加に基づくガバナンスを着実に進め、社会的要請を踏まえたコンプライアンス対応、人権方針の策定、実行体制づくり、情報発信に取り組みました。
- 生協のD&I・ジェンダー平等に関して調査分析を行い現状と課題を提起しました。課

長職以上の女性管理職比率は2022年度時点で12.2%と、2020年目標の15%に届きませんでした。取り組み推進の参考となるよう、メニューリストを提起しました。無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）への気づきや、生協や自治体の実践的な取り組み、情勢・制度など幅広い切り口で連続学習会を開催しました。また、生協間で女性職員が交流し学び合う企画が開催されました。

## 5. より多くの人々がつながる生協

### あらゆる世代の理解と共感を育むコミュニケーション

- 生協の価値や組織特性、SDGsに向けた実践について共感を広げる広報に引き続き取り組みました。また、対話や協働を含めた双方向のコミュニケーションの強化に取り組みました。
- 7月30日の「生協の日」をはじめ「暮らし応援全国キャンペーン」の共同リリースなど、全国の生協が連携した広報・コミュニケーションの強化に取り組みました。
- 若い世代との継続的な接点づくり、デジタルコミュニケーションの強化に取り組みました。全国生協のSNS担当者の交流などを通じ、実践交流や連携を進めました。また、大学生協や地域の教育機関と連携して取り組みました。
- 幅広い世代との継続的な接点づくりに取り組みました。SDGsやエシカル消費、健康づくり、ライフプランニングなど生協の実践やリソースを活かした取り組みを進めました。

### 事業連帯リ・デザイン

- 厳しさを増す事業環境に対応していくため、全国各地で連帯協議を進めました。地域生協・事業連合・日本生協連の連携強化の視点で、事業連帯リ・デザインの論議が各エリアで進みました。
- 物流・品質保証・システムなど後方機能の合理化・コスト削減に向けた論議を進めました。品質保証における連帯・共同化として、検査業務の共同化、人材育成のための全国共通の通信講座の実施などに取り組みました。
- CO・OP商品を中心に原材料調達から生産・物流・供給に至るサプライチェーン全体での効率化を目指し、共同開発のブラッシュアップに取り組みました。
- デジタル活用を通じた新たな価値創造とコスト構造改革に向けて「DX-CO・OPプロジェクト」「ICT中期計画」を共同事業として推進し、先進モデルの構築と実践事例の水平展開に取り組みました。

### 地域との未来づくりに向けた中央会機能の強化

- 地域の課題に向き合い、応えていくため、都道府県生協連を中心として行政・諸団体との多様なネットワークを構築しながら取り組みを進めました。
- JCA<sup>9</sup>と連携し、都道府県域ごとのラウンドテーブルを通じて、協同組合間のコミュニケーションや顔の見える関係づくりを進めました。労働者協同組合についての学習・連

---

<sup>9</sup> 日本協同組合連携機構。Japan Co-operative Allianceの略称で、日本の協同組合の連携機構として、2018年4月1日に設立し、地域・都道府県・全国の各段階における異なる業界の協同組合間の連携を進め、地域課題の解消を目指している。

携などをはじめ、地域課題の解決に向けた協働に取り組みました。また、全国生協の地域社会づくりや SDGs に向けた実践について、情報収集と社会的発信を進めました。

### 協同組合のアイデンティティと法制度の研究

- JCA が提起する協同組合のアイデンティティに関する学習と論議を進め、生協の見直し意見を取りまとめ、JCA と ICA<sup>10</sup>に提出しました。
- 2023 年に 25 周年を迎える ICA アジア太平洋地域女性委員会の記念事業を日本で開催し、協同組合によるジェンダー平等に向けた取り組みを発信しました。
- 2023 年度の生協法制度見直しに向けた厚生労働省折衝を進めました。また、2028 年度の見直しに向けて、生協法制度とこれまでの改正経過に関する学習を進めました。
- JCA の場で、協同組合を横断する基本法の研究・学習を進めました。
- 2025 年の 2 回目の国際協同組合年に向けた取り組みについて、JCA とともに検討を進めています。

---

<sup>10</sup> 国際協同組合同盟。International Co-operative Alliance の略称で、107 カ国から 310 以上の団体が加盟している。1895 年に設立され、後に国連に登録された世界最大の NGO（非政府組織）。

## 6. 2025 年に向けた参考指標

第 2 期中期方針の策定時に、2025 年時点での進捗評価・ふりかえりの参考とする指標を掲げました。年次で取得可能なものは、各年度でも確認を進めていきます。

基調の柱	設定意図	参考指標	設定時の数値	2023 年度
(1) 生涯にわたる心ゆたかなくらしを支える事業構築	2030 年ビジョンの目標「それぞれの地域で世帯の過半数を超える」の進捗を測ります。	① 世帯加入率（地域・居住地職域生協）	50%超：6 道県 45%超：6 府県 40%超：8 県 全国：39.8% <sup>11</sup>	50%超：6 道県 45%超：6 府県 40%超：8 県 全国：39.5%
	2030 年ビジョンで掲げる「食を中心とした一人ひとりのくらしへの役立ち」を測ります。	②食品小売シェア（地域・居住地職域生協）	5.2% <sup>12</sup>	5.2%
	第 2 期中期方針「飛躍への一歩」として提起した総合力発揮の進捗を測ります。	③宅配・店舗併用率	11.7% <sup>13</sup>	2024 年度全国生協組合員意識調査
		④宅配・店舗・共済併用率	2.3% <sup>14</sup>	2024 年度全国生協組合員意識調査
	第 2 期中期方針「足場の強化」（コスト構造改革）の進捗を測ります。	⑤宅配・経常剰余率	3.99% <sup>15</sup>	3.84%
		⑥店舗・経常剰余率	△2.17% <sup>16</sup>	△1.37%
		⑦福祉・経常剰余率	△4.00% <sup>17</sup>	△3.80%
(2) SDGs 実現に向けた地域との未来共創	協定締結自体が目的ではありませんが、「地域ネットワーク」の広がりを客観的に測る指標とします。振り返りは個別事例の定性評価を基本とします。	⑧自治体との地域見守り協定締結率	73.8% <sup>18</sup>	74.1%
		⑨自治体との包括連携協定締結数	187 件 <sup>19</sup>	203 件
(3) 未来を切り拓く組織づくり	「組合員参加のり・デザイン」を通じた組合員参加の広がりを客観的に測る指標とします。	⑩基礎組織の数と登録人数	3,516 組織・24,660 人 <sup>20</sup>	2024 年度組合員活動実態調査
		⑪行事保険加入人数	530,139 人 <sup>21</sup>	2024 年度組合員活動実態調査
	「多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり」の進捗を測ります。	⑫生協職員の仕事のやりがい（5 段階評価）	3.67 <sup>22</sup>	3.65
		⑬生協職員の自生協の理念への共感（5 段階評価）	3.54 <sup>23</sup>	3.53

<sup>11</sup> 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2021 年度実績（2022 年 3 月末時点）。

<sup>12</sup> 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2021 年度実績。

<sup>13</sup> 日本生協連「2021 年度全国生協組合員意識調査（増訂版）」より。2021 年度実績。

<sup>14</sup> 同上。

<sup>15</sup> 日本生協連「第 73 回通常総会議案書 参考資料」より。2022 年度実績。

<sup>16</sup> 同上。

<sup>17</sup> 同上。

<sup>18</sup> 日本生協連「地域見守り協定 都道府県別締結状況一覧」より。2022 年度実績（2023 年 3 月末時点）。

<sup>19</sup> 日本生協連「生協と自治体との包括連携協定の締結状況一覧」より。2022 年度実績（2023 年 3 月末時点）。

<sup>20</sup> 日本生協連「全国生協組合員活動実態調査（2021 年度実施）」より。2020 年度実績。

<sup>21</sup> 同上。

<sup>22</sup> 日本生協連「生協職員意識調査（2021 年 7 月調査）」より。対象 23 生協・事業連合。小売業平均は 3.31。

<sup>23</sup> 同上。小売業平均は 3.10。

## II. 特徴的な情勢

### 1. 暮らしをめぐる情勢

- 記録的な物価高が進行しています。2024年3月の消費者物価指数(生鮮食品除く)は、前年比2.6%上昇し、2年連続で2%を超える物価上昇が続いています。食品の価格をはじめ、ガソリン・灯油や電気・ガス代などのエネルギー価格など、あらゆる生活必需品の価格が上昇しており、暮らしをいっそう厳しいものとしています。一方で、2024年に入り、日経平均株価の最高値が34年ぶりに更新されましたが、暮らしとの乖離があります。
- 円相場が一時1ドル=160円台まで値下がりするなど、長期的に安値水準が続いています。米国と日本が相反する通貨政策を運用し金利差が拡大したことなどが影響しており、今後も円安の長期化が懸念されます。
- 現在の日本政府の負債規模は、GDP比200%を超過しており、主要先進国の中でも最も高い水準となっています。対外経済政策研究院によると、長期金利が1%上昇する場合、2026年度には国債関連費用が3兆6,000億円以上増加すると予想されています。
- 2023年10月から12月までのGDP(国内総生産)は、年率換算では0.4%のマイナスとなりました。国際通貨基金(IMF)によると、2023年の1年間の名目GDPは、ドル換算で4兆2000億ドルとなり、ドイツに抜かれ世界4位となりました。物価高の影響で食料品の消費などの個人消費が減少した他、企業の設備投資なども減少したことが主な要因であり、今後もマイナスが続くことが予想されます。
- 厚生労働省の令和6年(2024年)3月分の勤労統計調査によると、現金給与総額は、昨年比で一般労働者0.8%増、パートタイム労働者2.5%増と賃金の上昇が見られますが、物価の変動を反映させた実質賃金は、前年同月比2.5%減と24ヵ月連続でマイナスとなり、物価高に賃金の伸びが追いつかない状態が続いています。税や社会保障の負担感も増す中、消費控えなど家計防衛の動きが強まっています。
- 帝国データバンク・「食品主要195社」価格改定動向調査によると、2023年は3万2,000品目以上の値上げとなり、前年(約2万6,000品目)を超過しました。2024年は5月までに約4,000品目が値上げとなる見通しとなっています。こうした食品の値上げに伴い、総務省によると2人以上の世帯で消費支出に占める食費の割合(エンゲル係数)は、2023年に27.8%に達し、過去43年間で最高域に達しています。
- レギュラーガソリンの小売価格は、2023年の夏頃より1リットル当たり170円を超え、高止まりが続いています。政府は、補助政策を延長して価格を抑えています。円安や中東情勢の影響が懸念されます。
- 電気料金は、政府の補助政策が当面の間延長されましたが、LNG(液化天然ガス)価格は高止まりが続いており、今後は配送電網の老朽化への対応などによる託送料金の改定や、再エネ賦課金の改定による上昇などが想定され、さらなる料金の上昇が予想されます。
- 厚生労働省・2022年国民生活基礎調査における相対的貧困率<sup>24</sup>は、全国で15.4%、ひとり親世帯では44.5%にのぼっています。1985年からの変化を見ると、24歳以下や40代など、若年・中年層で相対的貧困率が上昇傾向にあります。
- 格差や貧困の問題がさらに深刻になっています。17歳未満の子どもの貧困率は11.5%

<sup>24</sup> 等価可処分所得(世帯の収入から税金・社会保険料等を除いた、いわゆる手取り収入を世帯人数で調整した所得)が、全体の中央値の半分(貧困線)以下である者の割合のこと。



と、およそ 8.7 人に 1 人が該当しています。とりわけ母子家庭は厳しく、平均収入は夫婦世帯の半分以下となっています。また、障がいや病気などを抱える家族のケアや、家事を担わなければならない子ども(ヤングケアラー)の問題にも注目が集まっています。

- 厚生労働省・令和 3 年所得再分配調査における当初所得のジニ係数<sup>25</sup>は、0.5700 となり、前回 2017 年の調査 (0.5594) から上昇し、格差が拡大しています。
- この間の消費税の増税をはじめ、健康保険料や介護保険料など社会保険料率の引き上げなどが行われ、国民の負担は増えています。国民所得に占める税や社会保障の負担割合を示す国民負担率は、2023 年度の見通しで 46.8%、将来世代の財政赤字負担を含めた潜在的国民負担率は 53.9%となる見込みです。
- 少子高齢化が進む中、社会保障制度の見直しが行われています。厚生労働相の諮問機関である社会保障審議会は、2024 年介護保険制度・報酬改定を決定し、65 歳以上の高所得者の介護保険料引き上げを決定しました。また、医療・介護の連携強化が進められるとともに、在宅生活を支える重要な訪問系サービスの基本報酬が切り下げられるなど、「在宅サービス」強化の方向性が揺らいでいます。この他、厚生労働省では、特許が切れたジェネリック医薬品(後発品)が不足する中、先発薬の負担の引き上げなども検討されています。
- 単身世帯の増加などにより、孤独や孤立がさらに深刻化することが懸念されています。社会とのつながりが少ないことによる死亡リスクは、喫煙、過度の飲酒、肥満を上回ると言われており、地域社会でのつながりが重要となっています。
- 新型コロナウイルス感染症は、2023 年 5 月に感染症法上の位置づけが「2 類相当」から季節性インフルエンザと同じ「5 類」に移行されました。その後も、2023 年 9 月に、新型コロナウイルス第 9 波により感染者が 1 万人を超える状況もあり、特に福祉・医療施設の現場においては、感染対策を続けています。
- 行政手続きのオンライン化が進められています。マイナンバーカードの保有率は、人口の 72.8%となり、健康保険証や運転免許証との一体化への準備も進められています。一方で、急速な普及の中、国民の生活に直結する個人データの安全管理対策が懸念される事案が起きています。マイナンバーに別人の公金受取口座を誤登録するミスが相次ぎ、個人情報漏えいした問題で、個人情報保護委員会により 2023 年 9 月にデジタル庁と国税庁に対して行政指導が行われました。
- 一般ドライバーがマイカーで旅客を運ぶ「日本型ライドシェア」が、2024 年 4 月 8 日に東京で開始しました。今後、対象地域が拡大される予定です。

## 2. 社会をめぐる情勢

- 人口減少や少子化・超高齢化は、過去の推計よりも前倒しで進んでいます。また、この傾向は同じ都道府県の中においても、状況が大きく異なっています。生産年齢人口の減少が急速に進み、深刻な人手不足が構造的に進む中で、高齢者を含めたより多様な人材が活躍できる環境づくりや、生産性の向上が社会全体の課題となっています。
- 日本の将来推計人口 令和 5 年推計<sup>26</sup>では、日本の人口は、2031 年に 1 億 2,000 万人を割り、2056 年には 1 億人を下回るとされています。この際の実年齢人口は、総人口の 52.8%と、2 人に 1 人の状況となるとされています。

<sup>25</sup> 所得格差を測る代表的な指標。完全に平等に分配されている場合と比べて、どれだけ所得の分布が偏っているかを、0 から 1 までの数値で示したもの。数値が 1 に近くなるほど格差が大きくなる。

<sup>26</sup> 2023 年時点での最新推計は、国立社会保障・人口問題研究所が 2020 年 10 月現在の男女別年齢各歳別人口(総人口)を基準人口とし、2021 年から 2070 年までの人口について推計し直したものです。

- 少子化について、厚生労働省・人口動態調査確定報によると、2022年の出生数は77万759人と人口動態調査開始以来最少となり、合計特殊出生率も1.26と過去最低となり、7年連続で前年比を下回りました。また、2022年の死亡数は156万9,050人と、調査史上最多となっています。2023年の出生数は、72.6万人とさらに減少する見通しであり、国立社会保障・人口問題研究所が2023年4月に公表した将来人口推計の出生数（中位）との比較では、推計値を1万2千人下回る状況となっています。
- 高齢化について、将来推計人口 令和5年推計では、2025年には団塊の世代が全員75歳以上の後期高齢者となり2,180万人に到達し、65歳以上の人口は2043年に3,953万人でピークを迎えるとされています。単身高齢世帯は、2025年で751万世帯、2040年には896万世帯と増加を続け、高齢世帯の4割を占めると推計されています。また、2033年に1世帯あたりの人数は平均1.99人と、2人を下回ると推計されています。認知症高齢者や単身高齢者のくらしを地域とのつながりで支える取り組みがいっそう重要になっています。
- 人口減少の中で世帯数は増加が続いてきましたが、国の推計<sup>27</sup>では、2023年に5,418万世帯でピークを迎え、その後減少に転じると推計されています。また、世帯の少人数化が進んでいます。
- 都市部への人口集中の結果、2050年までに中山間地域を中心に全市区町村の約3割で人口が半減、約4割で人口が25%~50%減少すると推計されています<sup>28</sup>。特に人口減少が著しい地域では、買い物や移動などの生活必需サービスの維持が困難となることが問題となっています。地域課題を事業的手法で解決するコミュニティビジネス<sup>29</sup>の実践が広がり、その立ち上げや運営を支援する中間支援組織も増えつつあります。人口減少の進み方は地域ごとに差が大きく、それぞれの地域での分析と対応が求められます。
- 2024年4月に民間の有識者グループ「人口戦略会議」は、全体の4割にあたる744の自治体で、2050年までに20代から30代の女性が半減し、「最終的には消滅する可能性がある」とした分析を公表しました。
- 人口減少・高齢化により地域づくりの担い手不足に直面する地方圏では、若い世代を含めた「関係人口」<sup>30</sup>が担い手としてかかわるまちづくりや地域おこしが期待され、広がりつつあります。地域に関心を寄せる人が、気軽に楽しくかかわり続けられる、水平的で開かれたつながりのコーディネートが模索されています。
- 2023年11月、ドバイにて「COP28<sup>31</sup>」が開催されました。会議では、2030年までに世界全体の再生可能エネルギー発電容量を3倍に引き上げることをはじめ、途上国への支援基金の創設や、化石燃料からの脱却の加速などが明示されました。
- 気候変動の影響などにより、自然災害が世界的に発生しています。2023年の7月は、1880年以降、観測史上で最も暑い月とされました。世界では、各地で大規模な干ばつ

<sup>27</sup> 国立社会保障・人口問題研究所が平成27年（2015年）の国勢調査に基づいて実施し、2018年に公表した『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』（2018(平成30)年推計）」参照。

<sup>28</sup> 国土交通省「国土の長期展望 中間とりまとめ 参考資料」参照。

<sup>29</sup> NPO法人コミュニティビジネスサポートセンターは「市民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決する事業の総称」と定義。行政や既存の民間企業、団体だけでは解決できない課題が増える中で注目が高まっている。

<sup>30</sup> 総務省は、「移住する「定住人口」でもなく、観光に来る「交流人口」でもない、地域づくりに多様に関わる人々」と定義している。

<sup>31</sup> 1992年、大気中の温室効果ガスの濃度を安定化させることを究極の目標とする「国連気候変動枠組条約」が採択され、世界は地球温暖化対策に世界全体で取り組んでいくことが合意された。同条約に基づき、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）が1995年から毎年開催されている。

や山火事などの災害が発生しました。9月にリビアで発生した洪水災害では8,000人を超える死者が出たほか、11月にネパール、2024年4月に台湾で地震災害が発生するなど、大きな被害をもたらす災害が相次いでいます。

- 2023年7月の九州北部での記録的な豪雨による災害をはじめ、東北地域までの各所で豪雨が集中する「線状降水帯」が発生し、各地で土石流や河川氾濫に見舞われました。
- 2024年1月1日、マグニチュード7.6、最大震度7を観測する「令和6年(2024年)能登半島地震」が発生し、石川県能登半島を中心に、福井県、富山県、新潟県の広い範囲に被害が及びました。とりわけ石川県の能登半島の被害は甚大であり、245人が亡くなり、避難所への避難者は4,000人を超え、住宅被害は約7万9,000棟に上っています(2024年5月8日時点)。現在も断水する地域があり、復旧には相当の時間を要する状況となっています。
- 国内の巨大地震のリスクが高まっています。「地震調査研究推進本部地震調査委員会<sup>32)</sup>」では、南海トラフ地震・首都直下型地震ともに30年以内の発生確率は70%以上とされています。
- 2023年の夏の猛暑により、米の品質が下がるなど広範囲にわたり農産物への影響がありました。また、2023年初旬の鳥インフルエンザの大規模な蔓延により、全国で卵が供給不足となり、価格が高騰しました。2024年にかけても新たな鳥インフルエンザの発生が確認されています。気候変動や感染症による各地域での農畜水産物への影響が深刻化しており、安定した食料供給が脅かされています。
- 食料・農林水産業の生産力向上と、環境負荷軽減による持続可能性の両立をめざす「みどりの食料システム戦略」の策定により、有機農業や、環境に配慮した持続可能な食料生産への注目が高まっています。
- 農政の根幹である食料・農業・農村基本法の制定後初となる総合的な検証と見直しの検討が進められ、2024年の通常国会にて改正が予定されています。
- 携帯電話やスマートフォンなどのモバイル端末の保有率が9割を超え、SNSの活用も増えています。一人一端末になることで新たなサービスの展開が可能になる一方、誹謗中傷や偽・誤情報の流通・拡散の問題も顕在化してきています。また、自分と似た意見ばかりに触れるようになる「エコーチェンバー」、自分好みの情報以外がはじかれてしまう「フィルターバブル」、などの問題が指摘されています。総務省の令和5年情報通信白書によると、こうした認識が欧米では60~80%あるのに対し、日本では約38%であり、人ひとりが正しい情報を見極める力がいっそう重要になっています。
- 生成AIの精度が加速度的に向上しています。2022年11月に公表された「Chat-GPT<sup>33)</sup>」は、2023年に入り、多くの人に認識・活用されはじめています。一方で、生成AIにより事実と見分けが付きにくい偽画像・偽動画の拡散も問題となっています。
- 2023年9月に開催された「SDGサミット<sup>34)</sup>」において、国連事務総長は国際情勢が急速に悪化していることを背景に、2030年までのSDGs達成に向けた国際社会の歩

---

<sup>32)</sup> 1995年に発生した阪神・淡路大震災の経験を活かし、地震に関する調査研究の成果を社会に伝え、政府として一元的に推進するために作られた組織。主要な活断層や海溝型地震の活動間隔や次の地震の発生可能性を評価し、随時公表している。

<sup>33)</sup> OpenAI社が2022年11月に公開した人工知能チャットボットであり、生成AIの一種。GPTは、Generative Pre-trained Transformer、「生成可能な事前学習済み変換器」という意味を示している。

<sup>34)</sup> 首脳級の持続可能な開発に関するハイレベル政治フォーラム。SDGsの達成に向け、4年に一度国連総会の一環として開催されている。

みが危機的状況にあると述べています。

- 国連と連携する国際的な研究組織「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク」が発表した「持続可能な開発レポート 2023」によると、日本の SDGs の進捗は 2017 年の 11 位以降、徐々にランクを落とし、2023 年は 21 位となりました。SDGs 目標における到達度は、目標 8（成長・雇用）、目標 9（イノベーション）など、諸外国に比べて進展している項目もある一方、目標 5（ジェンダー）、目標 10（不平等）などについて課題があるとされています。
- 2023 年 11 月 3 日、国連総会は 2025 年を、2012 年に続き 2 回目の「国際協同組合年」とすることを宣言しました。
- 世界経済フォーラムが発表するジェンダーギャップ指数は 2023 年、146 カ国中 125 位となり、先進国中最下位となっています。政治・経済における意思決定層の同質性の高さについて問題を指摘されています。LGBTQ<sup>35</sup>への理解促進、女性や若者の登用など、多様性の向上が求められます。
- 2023 年 4 月に「子ども家庭庁」が設置されました。厚労省が行っていた保育や母子保健、児童虐待対策や、内閣府が行ってきた子ども・子育て支援、少子化対策などを担い、子ども政策の司令塔機能を一元化することとされています。異次元の少子化対策を掲げ、児童手当の拡充が提起されましたが、その財源については公的医療保険を通じて個人・企業から集める方法となる見通しです。

### 3. 政治をめぐる情勢

- ロシアによるウクライナ軍事侵攻が長期化するとともに、2023 年 10 月にパレスチナ・ガザ地区でイスラエルとハマスによる武力衝突が発生し、世界的に政治的・軍事的緊張が高まっています。パレスチナ・ガザ地区では、病院などの民間施設が攻撃され、医薬品や燃料が枯渇し、医療スタッフや患者、乳幼児が犠牲になるなど、深刻な人道的問題が発生しています。こうした中、イスラエルとイランの間で軍事行動が起き、周辺国との緊張が一段と高まるなど、さらなる紛争拡大の危機に瀕しています。ガザ地区での死者数は 3 万 5,000 人を超え、世論や国連は懸念の声を高めています。
- ロシアが包括的核実験禁止条約（CTBT）<sup>36</sup>の批准を撤回し、核実験再開への意欲を表明するなど、核廃絶に後ろ向きの姿勢を明確にしています。2026 年の核兵器不拡散条約（NPT）の再検討会議に向けた準備委員会が、2023 年 8 月にオーストリアで開かれ、核兵器による威嚇や隣国への配備などについて、各国から非難が相次ぎました。立場の異なる国どうしでも、丁寧な意思疎通や対話を重ねていく外交努力や、市民社会が草の根での相互理解・交流を進め、平和的な解決に向けて声をあげていくことが、重要になっています。
- 核兵器禁止条約の第 2 回締約国会議が 11 月国連本部にて開催され、被爆者も参加し、証言しました。ドイツなど非締約国がオブザーバー参加する一方で、日本政府は参加をしませんでした。NGO などは唯一の被爆国としての対応を求めています。
- 2023 年 8 月の平和記念式典には、広島に 111 カ国や EU、長崎に 83 カ国や EU と、

<sup>35</sup> Lesbian（女性同性愛者）、Gay（男性同性愛者）、Bisexual（両性愛者）Transgender（性自認が出生時に割り当てられた性別とは異なる人）、Queer・Questioning（クイア、クエスチョニング）の頭文字をとった性的マイノリティ（性的少数者）を表す総称のひとつ。

<sup>36</sup> Comprehensive Nuclear Test-Ban-Treaty の略。1996 年 9 月、国連総会において採択された。あらゆる空間における核兵器の実験的爆発や他の核爆発の禁止、条約の遵守を検証するための国際機関の設置、核爆発実験を探知・検証するための必要な検証手段を設けた核軍縮・核不拡散条約。

世界各国から多数の参列がありました。平和への願いを世界と共有し、広げていく重要な機会となっています。

- 沖縄では辺野古への基地移設の問題が続いています。日本にある米軍専用施設の約 7 割が沖縄に集中しており、沖縄の基地負担は解消されていません。加えて中国の海洋進出や台湾有事を背景に、南西諸島への自衛隊基地の設置や部隊の増強、ミサイルの配備など、いわゆる「南西シフト」が進められています。また、2023 年 11 月、かねてより安全性の問題が指摘されていた米軍輸送機オスプレイが、鹿児島県・屋久島沖に墜落しました。これを受けて、日本政府はアメリカ政府に対し、飛行停止を要請し、アメリカ政府も全世界で全種類のオスプレイを飛行停止にしましたが、再開の目途はたっていないものの、2024 年 3 月に停止措置を解除しています。
- 政府は、「成長と分配の好循環」をめざす「新しい資本主義」の実行計画において、重点投資先として「人」「科学技術・イノベーション」「新興企業(スタートアップ)」「GX<sup>37</sup>・DX」を 4 本柱に掲げています。また、「民間も公的役割を担う社会」を掲げ、社会的課題の解決に取り組む民間の組織、特に社会的起業家やスタートアップなどの支援も位置づけられています。民間で公的役割を担う新たな法人形態や、既存の法人形態の改革の検討も進められており、注視が必要です。
- 物価高騰が続き実質賃金が低下する状況に対し、政府は、2023 年 9 月に、「物価高への対応」「構造的な賃上げと投資拡大」「デジタル技術の活用など人口減少を乗り越えるための社会変革」「国民の安全・安心の確保」を 4 本柱とする経済対策を公表しました。これを踏まえ、11 月に所得税の定額減税や低所得世帯への給付などを盛り込んだ 13.1 兆円規模の新たな経済対策が閣議決定されました。
- 政府は 2022 年 12 月「国家安全保障戦略」「国家防衛戦略」「防衛力整備計画」の安全保障 3 文書を閣議決定しました。台湾や南西諸島での軍事的緊張の高まりや周辺国の相次ぐミサイル発射などを理由に、防衛費を 2027 年度までの 5 年間で 43 兆円と、1.6 倍に増額する計画となっています。この計画では、2027 年度には GDP 比 2%に達することとされており、国民への説明がないまま、財源の一部は増税で賄うこととされています。さらに、これまで一貫して保有してこなかった「反撃能力」の保有など、国会論議を経ないまま、安全保障政策の大きな転換となる計画も組み込まれています。こうした中、9 条を含めた憲法改正に向けた論議が本格化する動きもあり、注視が必要です。
- 政府は、2023 年 12 月、臨時閣議及び国家安全保障会議において、「防衛装備移転三原則」及び「防衛装備移転三原則の運用指針」を一部改正しました。外国企業から技術を導入し、国内で製造する「ライセンス生産」の防衛装備品の輸出など、これまで実質的に認めてこなかった殺傷能力のある完成品の輸出が可能となり、今後は世界の紛争・戦争に関与する懸念があります。
- エネルギー政策では、2023 年 5 月に、2050 年のカーボンニュートラル実現と産業競争力の強化、経済成長の実現に向けて GX 投資を推進させることを目的とした、「GX 推進法」が国会で成立しました。また、同月「GX 脱炭素電源法」も成立し、「地域と共生した再エネの最大限の導入促進」に加え、「安全確保を大前提とした原子力の活用・廃炉の推進」が柱とされ、原発の再稼働や運転期間の 60 年超への実質的延長、次世代革新炉の開発・建設などが示されています。放射性廃棄物の最終処分を含め、原発をめぐる様々な課題について明確な道筋が示されない中、原発の積極活用へと政府方針が

---

<sup>37</sup> グリーン・トランスフォーメーションの略語。気候変動対策として政府が掲げる 2030 年度温室効果ガス 46%削減、2050 年カーボンニュートラルに向けて、経済社会システム全体を変革していくこと。経済産業省が 2022 年 2 月に GX に積極的に取り組む企業群と官・学・金融機関等の連携組織として「GX リーグ基本構想」を提起した。

転換されていくことが懸念されます。

- 福島第一原発では、地元漁業者をはじめとする関係者との合意が不十分な中、2023年8月24日にALPS処理水の海洋放出が開始されましたが、10月25日には配管洗浄を行っていた作業員の被ばく事故が起こり、手順書を軽視した作業実態など電力会社のずさんな対応が明らかとなりました。しかしその後も2024年4月までに4度の海洋放出が行われています。また、40年かかるとされる廃炉作業は、当初計画から何度も遅れが生じており、完了時期は見通せていません。さらに、2024年1月の能登半島地震では、4mもの地盤の隆起が発生し全国に未発見の活断層もある中、地震大国であることを踏まえ、改めて原子力発電に頼らない社会が求められます。
- 卸電力市場の価格高騰が続き、多額の容量市場の負担金などから電力小売から撤退する事業者が相次いでいます。電力自由化と逆行する動きが続いており、改めて再生可能エネルギーの最大限の導入を可能にする電力システム改革を求めていく必要があります。
- 国民のくらしが厳しい中、2023年12月に発覚した政治資金に関する問題により、政治への不信がさらに高まっています。能登半島地震への復興支援など喫緊の課題が多くある中、政治的空白が生まれており、長く続いてきた政治の慣習を早急に改めることが求められます。

#### 4. 事業経営にかかわる情勢

- あらゆる産業で、人手不足が深刻になっています。生協においても配達や、福祉事業の現場での人手不足は、事業の継続・発展に大きな影響を与えています。
- 物価高により、食品を中心とした個人消費が減少しています。また、2025年までに世帯数が減少に転じ、食品小売市場も縮小局面に入っていくと想定されます。さらに税や社会保障の負担増、高齢化の進行で食品への支出は更に減少することが懸念されます。
- 高齢化の進展により、消費支出割合の変化が予想されます。「健康保持」「設備修繕」「家事サービス」「医薬品」などへの支出が増加するなど、消費行動も大きく変化していくことが予想されます。
- 食品・日用品などの小売市場において、業態を超えた競争が熾烈化しています。経済産業省「2023年の小売業販売を振り返る」によると、ドラッグストアが出店攻勢を強め、2023年の売上高は、前年比108.2%と伸長を続けています。特に、生鮮・総菜を含めた食品のシェアを伸ばしており、ドラッグストアの売上高（8兆3,438億円）の3割（2兆6,871億円）を食品が占めています。また、既存スーパーにおいても物価高騰の影響もあり、2023年の売上高は前年比で103.3%と伸長しています。
- 続く物価高による生活防衛の高まりから、各流通・小売業者は食品において低価格帯の商品開発・品揃えを進めており、商品価格の二極化が進んでいます。
- ECにおける食品市場では、新規参入が急増し拡大しています。経済産業省が2023年8月に公開したデータによると、2022年のECにおける食品・飲料酒類の市場規模は2兆7,505億円で、全体におけるEC化率は4.16%と、2021年の3.77%から着伸に伸長しています。食品メーカーによる直販（D2C）のほか、食品以外の分野ではメルカリなどの個人間取引（C2C）も拡大しています。
- 宅配の競合環境は厳しさを増しています。Amazonでは、流通インフラの強化に向けて、フルフィルメントセンターや、デリバリーステーション、データセンターなどの構築に、1兆円を超える投資を行っています。首都圏では、イオンが新たなネットスーパー業態「Green Beans」を開始し、事業エリアを順次拡大しています。

- Amazon、楽天などの大手プラットフォームとスーパーの連携・協業、コンビニの配送サービスや最短数十分の即配サービス（Q コマース）、AI を導入した個別のニーズに対応する小売ビジネスなどスタートアップが様々なサービスの提供を競っています。フードデリバリーや外食・ファストフード宅配もコロナ禍を経て拡大しています。
- キャッシュレス決済の利用が大きく伸びています。決済におけるクレジットカードを含むキャッシュレス比率は 36.0% となり、100 兆円を超える市場規模になり、商品の購入だけでなく、サービス利用を含めた日常のあらゆる場面で利用されるようになってきました。
- 国際情勢の悪化や、記録的な円安による輸入物価押し上げなどにより、強烈的なコストプッシュが経営を圧迫しています。物価高騰の影響によって採算がとれなくなり、給食・食堂運営を手がける企業が倒産するなど、社会問題に発展する事案もありました。こうした情勢は当面続くことが予想され、危機感を持ってコスト構造改革を進める必要があります。
- 賃金が上昇しています。2023 年 10 月に最低賃金の改定があり、37 都道府県で 39 円～47 円引き上げられ、全国の加重平均額は 1,004 円になりました。2024 年の春闘では、大手企業において 5% を超える水準となり、中小企業においても 4% を超える水準となっています。
- 社会保険の加入対象や扶養対象の目安となる「106 万円・130 万円の壁」<sup>38</sup>について、政府は 2023 年 10 月から 2 年の時限措置で、収入額が基準を超えても扶養となるよう事業者へ交付金が支給される施策を開始しました。こうした動きから、今後の扶養控除の見直しなどが行われることも予想されます。
- 各地域では、人口減少や集住密度の低下により、配達効率が低下しています。その中でも配達網の維持や輸送 CO<sub>2</sub> の削減を進めるため、企業間の共同配送の実験が進められています。また、自動運転やドローン配達など、デジタルを活用した物流効率化の実験も進んでいます。
- 政府は 2023 年 10 月、物流業界の人手不足が懸念される「物流 2024 年問題」への対策として、物流の効率化、荷主・消費者の行動変容、商慣行の見直しを柱とした、「物流革新緊急パッケージ」を公表しました。モーダルシフトの推進や、商品注文時に「置き配」等を選択した消費者に買い物で使えるポイントを付与する実証事業を行うことなどが盛り込まれました。
- 2024 年 4 月には、働き方改革関連法によりトラックドライバーの年間時間外労働の上限規制が強化されました。各企業では、労働時間内での配送を可能とするため、新たな物流拠点を構築する他、長距離トラック輸送から鉄道へのシフトに加え、航空貨物や船舶などを活用した新たな配送手段の確保を進めるなど、大きな改革が行われています。また、政府・業界全体で生産性向上・効率化や労働環境改善に取り組む「ホワイト物流」運動が進められています。
- 気候変動や自然災害、感染症に加え、ウクライナ危機や東アジア情勢の緊迫化による地政学リスク、サイバー攻撃など、事業をめぐるリスクはいっそう多様化・複雑化しています。各企業は、サプライチェーンと調達戦略の見直し、生産国・地域の変更、BCP の強化と訓練など対応を進めています。
- 世界の人口増加と経済発展により、2050 年の食料需要は 2010 年比で 1.7 倍になると

<sup>38</sup> 「106 万円の壁」は、勤務先の社会保険加入義務が発生する基準とされている。「130 万円の壁」は、配偶者における扶養の基準とされている。なお、厳密に年間でこの額を超えるかではなく、毎月の働き方が常時この状態を保つ見込みがあると判断される他、配偶者の所得制限などがある。

予測されています<sup>39</sup>。一方、世界情勢の悪化や記録的な円安により、輸入依存度の高い飼料や、肥料・農薬を含む生産資材、燃料などの価格が急激に高騰し、農畜産業の現場では事業継続の危機に陥る経営体が増加しています。また、人口減少が続き、国内需要が減少する中で、食料や生産資材の国際的なバイイングパワーが低下しつつあります。

- 2024年3月、小林製薬（株）が製造した紅麹配合サプリメントにおいて健康被害が発生し、複数の死亡事例や200人を超える入院の報告がされ、全国で製品の自主回収が相次ぐなど社会に大きな影響を与えています。また、今回の問題に関連し、消費者庁は「機能性表示食品制度<sup>40</sup>」の在り方について検討を行っています。
- 食分野での科学技術の進展により、培養肉・代替肉をはじめ新食材の開発・普及（フードテック）が進んでいます。セブンイレブンでは、2023年7月、肉と大豆などの植物由来タンパク質を混合した総菜シリーズを「みらいデリ」の名称で発売しました。ナゲットやツナおにぎり、工場野菜を使用したサラダなど、その種類は拡大しています。地球の人口増加に伴う食料増産や環境問題、アニマルウェルフェア、衛生・栄養面等の社会的課題解決への貢献が期待される一方、新しい技術が用いられる食品などには、リスクアナリシスに基づく丁寧なリスクコミュニケーションが求められます。また食文化に及ぼす影響についても配慮が必要です。
- 中古車販売の最大手である企業の自動車保険金の不正請求や、大手自動車メーカーグループによる試験不正の事件が起きるなど、改めてコンプライアンスを遵守した経営の重要性が増しています。また、企業の社会的責任、特に人権尊重への要請が高まり、国際基準や政府の『『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）』に基づく取り組み・発信が加速しています。企業活動・サプライチェーン全体で、生産者や取引先、労働者や消費者、地域住民など、あらゆるステークホルダーの人権に対し、適切で継続的な取り組み「人権デューデリジェンス（Due Diligence）」が求められています。
- 2023年10月より消費税の仕入税額控除の方式としてインボイス制度<sup>41</sup>が開始されました。小規模な事業者などへの配慮や支援が引き続き必要な状況となっています。
- 価格転嫁を含む公正取引の監視が強化されています。小売業、卸売業、協同組合などが価格転嫁の重点点検業種として指定されており、適正な対応が求められています。
- 2022年に厚生労働省が「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を策定するなど、顧客による著しい迷惑行為である「カスタマーハラスメント」が社会的な課題となっています。国土交通省は2023年12月、全国の鉄道会社で起きたカスタマーハラスメントの調査結果をはじめ公表しました。企業では顧客の過剰行為の公表や、対応要領の策定、従業員のケア態勢の構築など、組織全体で対応する取り組みが進んでいます。
- 持続的な企業価値向上に向けて、人的資本（個人の知識や技能）に投資することの重要性が指摘されています<sup>42</sup>。政府は「人への投資」に、「5年で1兆円」を投入する方針を掲げ、リスクリングを進める個人や企業への助成を拡充しています。
- 人工知能（AI）の活用が、数値・ニーズ予測や、情報識別・分類、作業自動化・最適化などの領域で急速に広がっています。特に、「Chat-GPT」に代表される生成系 AI の

<sup>39</sup> 農林水産省大臣官房政策課食料安全保障室「2050年における世界の食料需給見通し」（令和元年9月）参照。

<sup>40</sup> 事業者が食品の安全性と機能性に関する科学的根拠などの必要な事項を、販売前に消費者庁長官に届け出れば、機能性を表示することができる制度。特定保健用食品(トクホ)と異なり国が審査を行わない制度であり、コストや時間がかからないことから、多くの活用事例が出されている。

<sup>41</sup> 消費税の仕入税額控除の方式の一つで、課税事業者が発行するインボイスに記載された税額のみを仕入税額控除することができる制度。

<sup>42</sup> 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」（令和4年5月）参照。



実用事例も増えてきています。地域においては、高齢者の買い物支援の献立を AI が提案するなど、実証実験が行われており、今後も画像・文章・音声・プログラムコードなど、AI を活用してさまざまなコンテンツが生成されていくと見られています。

- 国際的な大手クラウドサービスを悪用したサイバー攻撃が増えています。クラウド経由の場合は通信のブロックが難しく、侵入を未然に防ぎにくい特徴があり、日本企業の対応は遅れています。
- 各国で中央銀行が発行する「デジタル通貨」の導入に向けた検討・実験が進められています。通貨発行・輸送・管理に関わるコストの低減、犯罪・不正の防止、ユーザーの利便性や決済の効率性の改善、金融サービスから取り残されている人の金融包摂などのメリットが期待されています。
- ブロックチェーン（分散型台帳）技術<sup>43</sup>を活用することで、ネットワークにつながった利用者・端末同士で自由にデータをやりとりし、一人ひとりが自分のデータを所有することができる「Web3」とよばれるインターネットサービスが注目されています。画像・動画・音楽・書籍などのデジタルコンテンツを中心に、個人間での取引がさらに広がることが予想されます。あわせて、メタバース<sup>44</sup>の開発が進み、空間内での交流や仮想通貨による取引も含め、新たなビジネスへの活用が模索されています。
- 2024 年介護保険制度・報酬改定により、在宅生活を支える上で重要な訪問系サービスの基本報酬が切り下げられました。生協福祉事業の柱の一つである「訪問介護サービス」や今後の地域包括ケアシステムで重要となる「定期巡回随時訪問介護看護サービス」への大きな影響が危惧されます。

---

<sup>43</sup> 情報通信ネットワーク上にある端末同士を同時接続し、取引記録を暗号技術によって分散的に処理・記録する仕組み。中央の管理者が存在しない自律分散システムであり、取引記録の改ざんや消去が非常に困難で、システムダウンが起きない、といった特性を持つ。暗号資産（仮想通貨）の土台技術として開発された。

<sup>44</sup> コンピュータグラフィックによる 3 次元仮想空間に自分の分身（アバター）で入り、他の人とコミュニケーションをとることができる技術。

### Ⅲ. 全国生協の 2024 年度活動方針

2024 年度は、2030 年ビジョン実現に向け「足場の強化と飛躍への一步」と位置付けた第 2 期中期方針（2023～2025 年）の 2 年目になります。

「令和 6 年（2024 年）能登半島地震」による被害は甚大であり、未だに多くの人々が避難生活を余儀なくされ、水道などのインフラも復旧できていません。「どこよりも長く、そしてどこよりもきめ細くよりそって」をスローガンに、改めて助け合いの精神を持ち、全国の生協の連帯を強め、一刻も早い復旧・復興に向けて被災者に寄り添いながら、息長く被災地支援に取り組みます。

世界的なインフレやエネルギー危機、食料危機、気候変動や自然災害、感染症のリスクなどの複合的な危機も高まっており、地域でくらす人々が誰一人取り残されることなく、生涯にわたって心ゆたかなくらしを実現するために、生協の役割はますます重要になっています。「コープ SDGs 行動宣言」を掲げ、全国生協の連帯の力で社会をリードしながら、SDGs の実現に向け取り組みを加速していきましょう。

2024 年度は、くらしの危機をはじめ 4 つの危機に立ち向かう年です。全国の生協が知恵を寄せ合い、総合力を発揮して取り組み、2030 年ビジョンの「つながる力で未来をつくる」の具現化に向けて取り組みます。

#### 【2024 年度の重点課題】

##### 1. くらしの危機への対応

物価高騰など組合員のくらしを取り巻く環境は厳しさを増しています。宅配・店舗・福祉・共済事業の力を結集し、総合力を生かしてくらしへのお役立ちを高めます。

##### 2. 人材確保の危機への対応

深刻な採用難・人材不足が続きます。働き方改革を進めるとともに、業務改革や生産性向上に取り組みます。生協で働く価値・魅力を高め、将来にわたって多様な仲間が働き続けチャレンジできる、選ばれる組織づくりを進めます。

##### 3. 事業の危機への対応

事業環境の厳しさは増していきます。宅配事業のリノベーション、店舗事業の黒字化など事業改革を着実に進めます。事業連帯のリ・デザインの議論を進めるとともに、サプライチェーンの効率化などに全国生協が力を合わせて取り組みます。

##### 4. SDGs の危機への対応

世界で SDGs に向けた歩みが減退・後退しています。「助け合いの組織」として多様な団体との連携をさらに強め、誰一人取り残さない地域共生社会づくりと SDGs の達成に向けて地域での取り組みの輪を広げます。生協の 2030 環境・サステナビリティ政策の着実な前進を柱とした SDGs の推進に、事業・活動両面から取り組みます。

#### 1. 生涯にわたる心ゆたかなくらし

##### 宅配事業のリノベーション

- 事業連帯・共同化の枠組みで、宅配リノベーションの先進モデルづくりと実践の水平展開を進めます。商品 MD、媒体制作、物流、品質保証、システムなど事業全体で組合員満足向上とコスト構造改革に取り組みます。

- 配達現場コストの効率化に向けて、物流・配達拠点の配置見直しや配達コースの最適化を進めます。また、継続的な生産性向上、業務の標準化、マネジメントの向上に取り組みます。日本生協連の場において、引き続き宅配の「標準化スクール」を開催します。
- 生協横断で商品情報管理・媒体制作業務の改革を進め、紙代・媒体制作コストの合理化に取り組みます。
- スマートフォンアプリの改善によるユーザビリティの向上など、注文媒体・ECチャネルにおける組合員の利便性を高めます。組合員一人ひとりに最適化された売り場づくりに向けて、ECシフトに取り組みます。
- 若年層をはじめとした幅広い世代での加入促進・仲間づくりに取り組みます。宅配商品のお試し利用から加入促進につなげる TRY CO・OP（トライコープ）に引き続き取り組み、デジタルで完結する加入・即利用の仕組みを広げます。また、加入の推進に向けた業務改革を進めます。
- 採用難・人材不足、2024年問題への対応に向け、業務改革や生産性向上、業務委託先の欠員問題も含めた総合的な対策を検討します。

### 店舗事業の黒字化・競争力強化

- 厳しさを増す情勢や競争環境を踏まえて、店舗事業の戦略の構築に取り組みます。引き続き、不採算店舗の整理・撤退、新規出店や既存店のリニューアルを積極的に進めます。
- 店舗の競争力強化に向けて、生鮮・総菜や、簡便・即食品に加え、地場産品や子育て層・若年層・高齢者向けの商品、エシカルをはじめとした生協ならではの商品など、競合を意識した魅力ある品ぞろえ・売り場づくりに取り組みます。また、引き続きくらし応援の視点から価格対応を進めます。
- 人材育成・技能訓練、職員参加による業務改善など、生産性向上の取り組みを継続します。また、用度品の共同調達などコスト合理化に向けた具体的な施策を検討します。
- ネットスーパーや宅配ステーションの併設など、買い物をしやすくする取り組みを進めます。また、移動販売や買い物送迎、高齢者の買い物サポート、健康づくり、子育て応援、交流の場づくりなど、店舗を活用した地域の取り組みを広げます。
- 引き続き、日本生協連の場で「事業改革トップ研究会」を開催し、実際に売り場を視察しながら先進的な事例を学び、実践を進めます。

### 魅力ある品ぞろえと商品づくり

- 簡便・即食・時短、健康、子育て、少量目など、多様化するニーズやライフスタイルに対応する商品や、地域の特性を活かす商品など、品ぞろえを強化・拡大します。
- 産地や生産者との関係をより深めながら、産直事業に取り組みます。また、生産者や取引先と協力し、米の消費拡大、飼料用米・国産飼料による畜産物の普及、国産・地場産品を活用した商品の展開など、日本の農業を応援し、食料自給を高める取り組みを進めます。
- 食品・日用品の価格が上昇する中、くらし応援の視点で価格対応を進めるとともに、生産・流通の現場や調達コストなど商品をとる背景情報について、わかりやすく伝える取り組みを進めます。
- CO・OP商品は新たな商品政策に基づき、今まで以上に組合員の声と参加を大切に開発・改善を進めるとともに商品力に磨きをかけ、「エシカル消費」対応商品の普及や「健康な食」のニーズへの対応、人権・環境に配慮した責任ある調達を推進します。ま

た、商品政策の内容やその取り組み方針について、動画などを活用し、組合員にわかりやすく伝えるコミュニケーションに取り組みます。

- 物流 2024 年問題への対応として、調達から生産、在庫、配送に至る様々な場面での連携を強化しながら効率性を追求し、安定的な供給とコストの削減を実行していきます。

## 共済・くらしの保障事業

- CO・OP 共済 40 周年の節目に、これまでの歴史や大切にしてきた価値や意義を学ぶとともに、共済推進担当の提案力向上や標準化など、職員の育成に取り組みます。
- 改めて元受 4 共済で 58.5 万人の新規受付人数を目標に掲げ、加入者 1,000 万人実現に向けて、推進力を回復させることを最優先に位置付けます。会員生協とコープ共済連が一体となって、組合員との接点強化を軸とした日常推進の再構築に取り組みます。
- お誕生前申込制度<sup>45</sup>の実施により、「生まれる前から一生涯の保障を提供できる姿」の実現に取り組みます。また、地域生協と大学生協の連携を強化し、学生総合共済や新社会人コースの推進に取り組み、若年層の助け合いの輪を拡大します。
- CO・OP 火災共済では、風水害の多発化・大規模化を踏まえ、掛金や総支払限度額の見直しを 2024 年 4 月に実施します。コープ共済連とこくみん共済 coop との連携を強化し、引き続き防災・減災の取り組みや災害時対応の連携強化を進めます。

## 福祉事業強化と高齢者対応事業

- 介護保険事業を中心とした福祉事業の黒字化を目指して取り組みを強化します。
- 全国コープ福祉事業連帯機構を通じて、生協グループの福祉事業の経営強化に取り組みます。「生協 10 の基本ケア」による生協の介護・福祉事業の認知度向上とブランド化、介護・福祉人材の確保・育成、経営ノウハウ共有化・経営サポートを中心に取り組みます。
- 既存の宅配・店舗・配食事業などにおける高齢者向けのサービスに引き続き取り組みます。また、購買事業以外の新たな事業・サービスを、地域の他事業者との連携も含めて研究します。
- 高齢者のコミュニティ・社会参画の場づくりを進めます。これまでの経験を活かして、地域の中での助け合いや交流に活躍していただけるような視点で取り組みます。
- 福祉事業に関する制度・政策について、全国コープ福祉事業連帯機構の場で医療福祉生協連とも連携しながら政策提言について検討を行い、政治や行政への働きかけ、社会的な意見発信を行います。

## 一人ひとりに寄り添うための総合力発揮

- 宅配・店舗・共済など組合員視点で事業間連携を進め、併用利用を促進します。
- 一人ひとりに寄り添う提案・応対に活かすため、組合員情報の丁寧な把握を進めます。その基盤となる情報システムや分析力をデジタルの力で強化します。
- 生協の持つ力を活用し、生協間や協同組合間、行政、地域の諸団体・企業など、多様な関係者との協同を広げ、地域における総合力の発揮に取り組みます。

---

<sup>45</sup> 子どもの誕生日から保障開始できるよう、《たすけあい》加入者が妊娠中の子どもについて出生前にジュニアコースに申し込みできる制度

- 子育て層へのお役立ちを事業・活動を通じて高めます。また、子どもの年齢・ライフステージに応じた提案を強化します。
- 総合力発揮に向けて、実践交流や他社事例の研究、生協横断での取り組みの共有・検討の場づくりを進めます。

## DX（デジタル変革）

- 組合員満足と体験価値の向上、事業改革に向けた業務改善・生産性の向上、コミュニケーションの促進に向け、デジタルを最大限に活用して取り組みます。
- サイバー攻撃への技術的対策と、職員一人ひとりの教育・訓練などの組織運営的対策を進めます。
- DX-CO・OP プロジェクトでは、引き続き共同事業の枠組みで効果が確認できた施策の水平展開と、後方機能の強化に向けた研究・開発を進めます。宅配事業の売場制作業務改革と統合商品データベース、新しいつながりづくりに向けた組合員活動を支援するデジタルツール、一人ひとりのライフステージに寄り添うための生協組合員のID証明の構築などを進め、本格的な運用を目指します。
- ICT 中期計画に基づき、「生協標準流通 BMS」の水平展開を進めます。また、OA 端末の共同化の実践事例を踏まえた水平展開、ソフトウェアの調達、運用共同化に取り組みます。

## 2. 安心して暮らし続けられる地域社会

### 地域ネットワークを通じた地域共生社会づくり

- 行政や社会福祉協議会、地域運営組織、NPO、地元企業など、多様な地域主体とのネットワークを引き続き強化し、地域共生社会づくりに貢献します。地域における高齢化や過疎化の進行などに向き合い、地域社会の要請に応えられる組織づくり、ネットワークづくりを目指します。地域で生まれた好事例を共有し、広げていきます。こうした連携の促進においては、都道府県連の役割が重要です。
- 地域に寄り添った課題の解決に向けて、役職員・組合員リーダーのコーディネート力の強化を進めるとともに、取り組まれている実践事例を学び合います。
- 単身高齢世帯や認知症高齢者を、地域ネットワークを通じて支えます。組合員・職員における認知症サポーター養成に引き続き取り組みます。
- 地域課題解決に向けた労働者協同組合との協働を進めるとともに、連携事例について学習に取り組みます。

### 子育て支援と未来を担う子ども・若者応援

- 子育て層から頼られる「圧倒的味方」をめざし、「はじめてばこ」や「見守りおむつ宅配便」、子育て世帯の交流の場や居場所づくり、子ども食堂へのサポートなど、生協の事業・活動のリソースを活用した子ども・子育て支援の取り組みを広げます。
- 給付型奨学金や基金を通じた就学支援、就労支援、居住支援をはじめ、社会参加に困難を抱える若者やヤングケアラーを支える取り組みを引き続き進めます。「子どもの未来アクション」などを通じ、子どもや若者が抱える課題を地域のパートナーとともに学び合い、実践につなげます。

- 大学生協や教育機関、他の協同組合などとの連携を通じて、若い世代が主体となって地域課題の解決に取り組める場づくりを進めます。

### 貧困問題への取り組み

- 地域の諸団体とともに、貧困・格差の実態や課題、取り組み事例などについて学習を継続し、各地域での取り組みに基づき、状況や問題を社会に発信していきます。
- 組合員とともに取り組むフードドライブや、子ども食堂、フードバンクなどへの物資提供、組合員の寄付や基金を通じた生活困窮者支援団体への応援などに引き続き取り組みます。

### 地域にねざした課題解決の取り組み

- 過疎化が進む地域において、生協のインフラを活かした買い物支援を継続します。行政をはじめ、諸団体や地元企業など、多様な地域主体との役割分担・コスト分担を進めながら、持続可能なモデルを追求します。
- 事業を通じて地域課題を解決するコミュニティビジネスについて、学習や事例交流を進めます。
- 地域の多様な人・組織とのつながりを生み出す居場所づくりに取り組みます。
- 居場所やコミュニティでの多様な参加を支えるコーディネート機能を強化します。

### 防災・減災と災害復興支援

- 都道府県や地域ごとに平時からの関係団体間のパートナーシップ構築を進めます。
- 過去の災害における教訓や、生協の実践について語り継ぎ、学び合う活動を進めるとともに、組合員・職員の災害ボランティアリーダー養成に引き続き取り組みます。
- 組合員とともに防災・減災について学習し、日ごろの備えを進めます。生協で扱う火災共済や自然災害共済など、普及・促進に取り組みます。
- 東日本大震災、特に福島の実状を学ぶ学習会を継続するとともに、福島第一原発におけるALPS処理水の海洋放出を含め、廃炉に向けた工程を注視していきます。
- 自然災害、新型感染症、サイバー攻撃などへの対応強化に取り組むとともに、引き続きBCP見直しや定期的な訓練などを実施します。

## 3. 誰一人取り残さない、持続可能な世界・日本

### 国際平和と核兵器廃絶を目指すとりくみ

- 国際情勢や平和なくらしを守るための諸課題について学び、考え合う場づくりを進めます。地域の諸団体とも連携しながら、世界で起きている武力による一方的な現状変更を許さない姿勢で、市民社会からの意見発信に取り組みます。
- 現地・現場での体験を大切に、平和について学び・考える取り組みを進めます。2025年が被爆80年であることを踏まえながら、ピースアクション in ヒロシマ・ナガサキに取り組みます。ピースアクション in オキナワの参加を広げ、沖縄戦の実相や現在に至る基地問題について学びます。
- オンラインも活用し、全国からピースアクションへの参加を広げます。また、デジタルを活用し、各地の平和活動の取り組みをCO・OP PEACE MAP(コープピースマップ)

46などで広げます。また、原爆展のオンラインミュージアムなどを紹介しながら、より多くの方が参加できる平和の取り組みを広げます。

- 核兵器を保有する国同士の紛争や摩擦が広がり国際平和の危機が高まる中、改めて核兵器禁止条約など、核兵器廃絶に向けた情勢や課題を学び合い、政府や国連機関などに、核兵器廃絶を求めています。また、地域の被爆者の被爆体験や戦争体験を学び、教育機関なども含めた地域の団体と連携しながら、保存・記録・継承する取り組みを進めるとともに、日本被爆協<sup>47</sup>や各地の被爆者の会など、組織の継承も含めた団体への支援に取り組みます。
- 組合員募金や寄付付き商品の利用など通じ、世界の紛争地域の市民への支援や人道支援、貧困・飢餓の削減に向けて、ユニセフなど国際機関への支援を継続します。

## SDGs、2030 環境・サステナビリティ政策の推進

- 社会的な情勢変化を踏まえ、「生協の 2030 環境・サステナビリティ政策」の温室効果ガス削減目標の見直しや、人権尊重に関する方針などの補強を行います。
- 全国の組合員とともに「コープサステナブルアクション」の第 2 段に取り組みます。アプリや Web サイトを活用した学習や体験など、全国の生協組合員が参加し行動するきっかけをつくることで、「持続可能な地球と社会」の実現を目指します。
- 原子力発電に頼らない社会を目指すとともに、温室効果ガス削減を確実に進めるため、省エネや再生可能エネルギーの利用、低炭素型自動車の切り替えに取り組みます。車両共同調達の枠組みで、EV 導入に取り組みます。また全国の生協がサプライチェーンでの CO<sub>2</sub> 排出量の算定ができるよう準備を進め、削減策に関する調査研究を行います。
- 省資源・資源循環型社会に向けて、プラスチック容器包装の削減やカタログなどの紙の使用量削減、資源回収とリサイクルを強化します。また、生協事業から生じる食品廃棄物の削減や家庭における食品ロスの削減に向けた啓発に取り組みます。
- 生協施設への太陽光発電設置、生産者や地域団体と連携した発電など、再生可能エネルギーの開発に引き続き取り組みます。また、新たな発電技術や調達の手法について、調査研究を行います。
- 持続可能な原材料への切り替えを進め、環境や人権に配慮した責任ある調達に取り組みます。全国生協がサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを進められるよう、支援について検討します。

## 食料・農業の取り組み

- 食料・農業をめぐる世界情勢の変化や気候変動の影響、国内生産・流通などの現状と課題について、組合員・消費者とともに学ぶ場を広げます。
- 産直事業を推進するとともに、産直を基盤とした産地見学などを通じ、生産現場の実情を学ぶとともに、生産者と消費者との相互の理解を促すコミュニケーションを、デジタルも活用しながら広げます。また、これらの取り組みを通じて、食料自給や産直商品などへの理解を広げ、国内生産物への積極的な利用につなげます。

<sup>46</sup> 全国の生協の平和活動をデジタルアース上で掲載する取り組み。東京大学、ダーウィンエデュケーション株式会社、日本生協連の共同で、2020 年 7 月より取り組みを開始。

<sup>47</sup> 日本原水爆被害者団体協議会の略称。47 都道府県のそれぞれにある被爆者（広島・長崎で原爆の被害を受けた被害者の生存者）の団体の協議会で、被爆者の全国組織。

- 食育（たべる、たいせつ）を進めるとともに、地域の生産者や生産者団体と連携し、継続的な体験・学習プログラム、援農ボランティアなどに取り組み、農的関係人口を広げます。また、食卓と農業をつなぐことのできる生協役職員を育成します。
- 持続可能な農畜水産業や食料システム、その実現に向けた「みどりの食料システム戦略」などの政策について、学習の場を広め、消費者理解を促進します。有機・特別栽培農産物など、環境に配慮した農畜水産物の取り扱いや、規格外農産物の活用や商慣行見直しによる食品ロス削減を進めます。
- 2024年の「食料・農業・農村基本法」見直しにあたり、食料・農業問題の情勢変化や政策についての学習を進め、生協として必要な意見を発信します。また、改正基本法をベースとした「食料・農業・農村基本計画」の策定論議に参加し、意見を発信していきます。

### 消費者市民社会の構築と意見発信

- 平和、食料・農業、エネルギー、税・社会保障、消費者問題・教育、D&I（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）・ジェンダー平等など、暮らしにかかわる問題や社会政策について、消費者団体とも連携しながら、学習の場を広げ、意見発信に取り組みます。
- 新たな技術を活用した食品や品種が増える中、適正な評価やわかりやすい情報の開示を求めるとともに、食品の安全にかかわる学習・交流やリスクコミュニケーションを進めます。
- 全国消費者団体連絡会をはじめとする消費者団体や、適格消費者団体などと連携し、消費者関連の法制度やデジタル化の中で起きている新たな消費者問題について学び、必要な意見を発信します。

## 4. 組合員と生協で働く誰もが生き活きと輝く生協

### 多様な仲間が働き続け、チャレンジできる組織づくり

- 採用難・人材不足への対応に向け、業務改革や生産性向上、業務委託先の欠員問題も含めた総合的な対策を検討します。
- 職員の待遇改善に取り組みます。配送コースの見直しや休憩できる場の確保、連続した休暇を取得できる取り組みなど、働きやすい環境づくりに取り組みます。また、職員が働く意義を感じ、職員同士が支え合う協同組合らしい職場づくりとマネジメントの改革にチャレンジします。
- 生協の魅力を高め、採用広報など組織の内外に伝える取り組みを進めます。多様な仲間がともに働く上で、理念やビジョン、社会的な役割を丁寧に共有化し、それらと日々の仕事とのつながりが実感できる機会を増やします。また、生協で取り組む活動について、職員が関心を持ち、積極的に参加できるよう推進します。
- 多様な人材や働き方を柔軟に受け止めて機能できるよう、職場環境の改革に取り組むとともに、組織風土や人事制度、マネジメントの改革を進めます。
- 全国生協・人づくり支援センターを通して、採用難・人材不足への対応や、女性の幹部育成など、全国生協の人と組織づくりに向けた交流・共有・実践を進めます。



## 未来へ続く健全経営の確立

- 大幅なコスト構造の変化を踏まえ、中長期的な経営計画を再構築します。コスト構造改革に取り組むとともに、世の中の動向を踏まえつつ、宅配手数料などのサービス価格の改定についても検討します。
- 組合員参加に基づくガバナンスと社会的要請を踏まえたコンプライアンス対応を徹底します。人権尊重に向けた方針の策定、実行体制づくり、情報発信を進めます。
- 2030年ビジョン第3期中期方針の策定に向けた準備を進めます。「全国組合員意識調査」を実施し、若年層の意識と行動の分析を深掘りします。
- D&I・ジェンダー平等の取り組みを進めます。女性・高齢者・LGBTQ・障がい者・外国人など誰もが活躍できる組織作りに向けてより実践に向けた学習を進めます。2023年度にまとめた「全国生協のD&I・ジェンダー平等の現状と課題」のメニューリストを参考としながら、組織の到達点に応じた取り組みを着実に進めます。

## 組合員参加のリ・デザイン

- 「2030年に向けた組合員参加のあり方に関する提言」を踏まえ、活動事例を全国で共有し、学び合います。
- より多様な組合員の、多様なかかわり方・参加を広げ、支え、つないでいくためのコーディネート機能、コーディネーターの役割の強化に、学習や事例交流を通じて取り組みます。
- 組合員活動におけるデジタル化を推進します。組合員活動を支援するデジタルツール「コープリnk」の活用や、組織内外に向けてSNSなどのデジタルの活用を通じた、組合員活動の発信力の向上、見える化に取り組みます。
- D&I・ジェンダー平等の学習を進め、多様性を尊重する視点を持って組合員参加や地域課題に取り組みます。

## 5. より多くの人々がつながる生協

### あらゆる世代の理解と共感を育むコミュニケーション

- 生協の価値や組織特性、SDGsに向けた実践について、組合員やステークホルダーとの連携・協力をしながら共感を広げる広報に引き続き取り組みます。周年事業の機会なども活用し、発信だけではなく、対話や協働を含めた双方向のコミュニケーションを強化します。
- 7月30日「生協の日」をはじめ、共同リリースなど全国の生協が連携した広報・コミュニケーションに取り組みます。
- 幅広い世代との対話や協働を、大学生協や地域の諸団体と連携して広げていきます。SDGsやエシカル消費、健康づくり、ライフプランニングなど、生協の実践やリソースを活かしながら、若い世代の家族との関係などの変化も踏まえ、関心や場面に応じたアプローチについて交流し、好事例を共有していきます。
- 若い世代との継続的な接点づくり、デジタルコミュニケーションを強化します。当事者世代の声を事業・活動に活かしていくため、ソーシャルリスニングを含めた広聴活動を進めます。全国生協のSNS担当者の交流会などを通じ、SNS活用の実践交流や連携を進めます。また、募金活動など非デジタルで行ってきた従来の取り組みが後退しないようにしつつ、デジタル化に取り組みます。

## 事業連帯リ・デザイン

- 厳しさを増す事業環境に対応していくため、地域生協・事業連合・日本生協連の連帯強化の視点から、全国で事業連帯リ・デザインの論議を加速して進めます。
- 原材料調達から生産・物流・供給に至るサプライチェーン全体で協力し、コスト削減・効率化や、物流・品質保証・システムなど後方機能の合理化に取り組みます。
- デジタル活用を通じた新たな価値創造とコスト構造改革に向けて、引き続き「DX-CO-OP プロジェクト」「ICT 中期計画」の共同事業を推進し、実践事例の水平展開を進めます。
- 品質保証における連帯・共同化を進め、通信教育などの人材育成や業務品質の向上、業務効率の改善を図ります。

## 地域との未来づくりに向けた中央会機能の強化

- 地域の課題に向き合い、応えていくため、都道府県生協連を中心として行政・諸団体との多様なネットワークを広げ、深めていきます。
- JCA と連携し、都道府県域ごとのラウンドテーブルを通じて、協同組合間のコミュニケーションや顔の見える関係づくりを進めます。労働者協同組合についての学習・連携を含め、地域課題の解決に向けた協働を進めます。
- 全国生協の地域社会づくりや SDGs に向けた実践について、情報収集と社会的発信を進めます。
- 2026 年の日本生協連創立 75 周年に向け、歴史編纂の事業に取り組み、全国生協とも取り組む活動や社会的な発信の準備を進めます。

## 協同組合のアイデンティティと法制度の研究

- 協同組合のアイデンティティ見直しについて、ICA における論議状況を踏まえながら、引き続き学習を進めるとともに、日本の生協が大切にしてきた価値を、具体的な実践をもとに分かりやすく発信します。こうした機会への未来を担う若い世代の参加を増やします。
- 2025 年に 2 回目となる国際協同組合年（前回 2012 年）が予定されていることを踏まえ、JCA と連携し広報企画や政策制度要望を検討します。賀川豊彦関連団体・協同組合連絡協議会との連携も視野に、生協・協同組合の理念をふり返る取り組みについても検討を進めます。
- 2028 年度に向けて、生協法制度の見直しの要望づくりを進めます。地域での実践を踏まえて、生協が地域課題の解決に取り組むために必要な見直しについて研究を進めます。JCA の場で、協同組合を横断する基本法の研究を進めます。

## IV. 職域生協と学校生協の活動まとめと重点課題

### 1. 職域生協の活動まとめと重点課題

#### (1) 職域生協の2023年度活動のまとめ

##### 職域生協を取り巻く厳しい経営環境

職域生協は、母体（民間企業または官公庁）と連携して、組合員の生活の維持・向上と福利厚生を担っています。新型コロナウイルス感染症は5類に移行しましたが、テレワークの実施による出勤者の減少、原材料や商品仕入価格の大幅な上昇、エネルギーコストを代表とする様々な経費の増加、最低賃金の上昇に伴う人件費増と慢性的な人員不足、コンビニとの競争激化などにより、職域生協の経営は引き続き厳しい状況が続いています。

そのような状況の中で、職域生協は、組合員のニーズや母体の期待に応え、経営を維持・発展するために、職域売店や食堂のレジシステムの更新、キャッシュレス決済の導入、SNSを活用した利用・販売促進の取り組み、地域産品や手作り弁当の販売強化、地域の食堂・事業者との協力協同の取り組み、回覧チラシやWEBサイトによる企画品供給の取り組み、売店のコンビニエンス化など、様々な施策に取り組んでいます。さらに、不採算事業の見直し・廃止の検討と実施、既存事業の供給回復・向上の取り組み、新規事業の開始、コスト削減による収益改善、人手不足や食材・商品の値上げへの対応を続けています。

##### 全国の職域生協の交流・支援の取り組み

全国職域生協協議会は、「第5次職域生協中期経営政策」（2022～2024年度）を策定し、各生協で「中・長期計画」や「複数年計画」の策定とPDCAサイクルの確立を行うことと、職域生協が取り組むべき5つの重点課題について提起しました。

「単年度計画」だけでなく「中・長期計画」や「複数年計画」を策定して、広い視野を持った経営改革に乗り出している生協は、徐々に数を増やしているものの、まだ多数とはなっていない状況です。2024年2月に開催した「全国生協研究会」では、会員の取り組み事例報告を行い、あらためて「中・長期計画」や「複数年計画」策定の重要性を呼びかけました。

学習会や見学会の企画は、新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことで、実参加による開催が可能となりました。交流が深めやすい実参加による開催と、時間的にもコスト的にも参加者の負担が少ないオンライン開催をどう使い分けしていくのか、検討をしながら開催してきました。両方を組み合わせたハイブリッド方式も含め、今後も見直しをしながら開催していきます。

インボイス制度と電子帳簿保存法の対応に関するオンライン学習会と交流会を、合計4回開催しました。各生協の具体的な取り組みを交流する貴重な機会となりました。

人材問題(採用・教育・定着など)について、特に採用難に関する問題が影響していることを受けて、福祉事業オンラインセミナーや全国研究会で人材問題に関する講演や交流を行いました。今後も引き続き重要なテーマとして位置付けていきます。

全国職域生協協議会・運営委員会と小委員会(購買事業、食堂事業、福祉事業、経営管理)は、職域生協の経営・事業・活動に資する情報提供や交流・学習企画を主催してきました。

2024年2月に横浜市内で開催した全国研究会では、人材問題に関する講演と、売店の売り場改善に向けた講演を行い、2日目の分科会では、食堂に関する工場見学と商材学習、ス

ーパーマーケット・トレードショーの見学、経営管理分科会の開催(年収の壁問題についての学習と対応の交流)など、工夫を凝らした企画を実施し、学習と交流を行いました。

各生協の事業や活動の事例交流では、2022年に開始・再開した3つの取り組みを継続しました。①会員生協の実績と経営指標の変動が過去10年度分表やグラフで参照ができ、他生協との比較も可能なツールである「財務分析ファイル」の作成と送付を行いました。②各生協の事業状況がよくわかる、事業部門別の詳細なアンケート調査である「事業部門別調査活動」を、調査項目の見直しおよび入力用Excelファイルの改善(前年入力値をプレ表示する)をした上で行いました。③「ちょこっと工夫コンテスト」では、各生協の様々な事業での改善事例の収集を行い他生協で真似ることを推奨しています。引き続き今年度分の応募を受け付け中で6月の職域生協全体会で優秀生協・チームを表彰する予定です。この3つの取り組みの活用を呼び掛けることで、生協間の交流が活発になることを期待しています。

いくつかの地連と都県連で管内の職域生協の交流会や協議会を開催しています。職域生協事務局も参加し、交流に参加すると共に、職域生協全体の状況報告や事業・活動に資する資料の提供や報告を行っています。

## **(2) 職域生協の2024年度の活動方針**

世界情勢は混沌の度合いを深めており、それに伴う原材料やエネルギー等のコストや安定調達の見通しは、不透明感をさらに増しています。物価上昇は当面続いていくことが見込まれ、人手不足はさらに深刻になり、それに伴う人件費高騰の規模は職域生協の経営に大きな影響を及ぼすこととなります。こうした状況は今後も続いていくことが見込まれ、変化に耐えうる経営基盤に進化させていくことが必要です。

全国の職域生協は、母体と連携した組合員の生活と福利厚生への貢献、および健全な経営の維持・発展という目的を達成し継続するため、全国職域生協協議会を先頭に、以下の課題に取り組んでいきます。

### **【課題1】黒字経営の達成と維持、安定した財務体質確立のための取り組みを進めます**

黒字経営の達成と維持、安定した財務体質の確立は、組合員・母体への貢献を目的とした生協組織の継続と発展には不可欠なものです。

運営委員会、各小委員会と事務局は、2022年度より開始した「財務分析ファイル」の提供と、それを元にした経営状況の把握を呼びかけ、よりよい手法や事業の在り方、進め方を学び、交流しあう取り組みを進めます。

### **【課題2】未来を担う人材の確保・育成・処遇の対策・改善に取り組んでいきます**

様々な事業やその改革を担う職員の不足は、地域の人口構造の変化や高齢化の進行もあり、慢性的・社会的な問題となっています。母体である企業や官公庁での働き方改革が進む中、同一労働同一賃金、労働時間の短縮、人事制度や教育制度の整備・拡充など、職域生協においても改善を図るべき課題は多くあります。運営委員会、小委員会と事務局は、これらの課題への取り組みの参考となる先進企業・先進生協の事例の収集、情報提供、学習活動を進めていきます。

### 【課題3】 会員生協同士の交流を深め、事業や活動に資する取り組みを広げていきます

「財務分析ファイル」と「事業部門別調査活動」によって、各生協間の情報共有がしやすくなりました。この情報も有効活用しながら、引き続き生協間の交流を深めていく取り組みを進めていきます。

また、賃上げ、生産性向上、経費削減、適正な価格転嫁、キャッシュレスシステム、レジの無人化・省人化、DXの取り組み、SDGsの取り組み、母体との関係の強化・改善、チラシやWEBサイトを使用した企画品販売情報の交流、食堂の運営改善、保険・共済事業の維持・発展、福祉事業の運営改善など、タイムリーかつ有効なテーマで学習・見学・交流を行い、情報の収集と提供を行っていきます。

### 【課題4】 各生協での「中・長期計画」の策定・実行

2024年度は「第5次職域生協中期経営政策」(2022～2024年度)の最終年度にあたります。各生協での「中・長期計画」や「複数年計画」の策定と、PDCAサイクルの確立を引き続き追求します。策定にあたっては、①財務管理体制の確立、②生協のマネジメント体質の改革、③SDGs(=国連・持続可能な開発目標)への対応、④災害・危機管理対応、⑤母体の変化への対応、を重点課題と位置付け、各生協の計画内容と策定方法の情報交流にも取り組みます。

## 2. 学校生協の活動まとめと重点課題

### (1) 学校生協の2023年度活動のまとめ

#### 学校生協を取り巻く環境

学校生協は、子どもたちの健やかな成長のための教育環境の整備に貢献し、教職員組合員の生活の安定と向上を目指して、事業と活動を行っています。学校現場ではGIGAスクール構想等の政府方針のもと、情報端末やLAN等の通信環境整備、電子黒板やデジタル教科書の導入など教育のICT化が急速に進んでいます。また教員の働き方改革が進められるなかで、組合員の働き方も学校生協をとりまく環境も大きく変化してきています。また、人件費の上昇、人手不足、エネルギー価格の上昇、紙・物流費の上昇等々、コストプッシュは更に進んできており、事業構造そのものの見直しを迫られています。

この間、各生協で様々な取り組みを実施していますが、学校生協全体としては2006年から2021年の15年間で事業規模は4割減となり、徐々に縮小する流れが続いています。また一部の生協では赤字や後継者不足が深刻な状況になっており、経営基盤の脆弱化が進んできています。

#### 全国の学校生協の交流・支援の取り組み

学校生協部会・運営委員会は、学校生協の経営・事業・活動に資する情報提供や交流・学習企画を実施してきました。年2回のトップ研や新任役員研修会、経理担当者交流会、事業活動研究会(全学品と共催)等を開催し、インボイス対応や電子取引、情報セキュリティに関する学習機会の設定や、組合員くらしと利用のアンケートを実施しました。また全学品を中心に行っている共同購入改革プロジェクトの内容の共有、具体化も連携して進めています。

2023年度は、新ビジョン策定プロジェクトを立ち上げました。現在、学校生協の21世紀ビジョン（2006年策定）にもとづき中期計画を作成し行動計画に落とし込んで実行していますが、学校現場の急激な変化と学校生協の変化に合致しない部分が出てきています。

各ブロックから中堅職員を中心としたメンバーにより、2035年のありたい姿を見据えて、ビジョン案の検討を進めており、24年運営委員会に答申予定です。また、検討にあたって3回のWEB学習会（①人口問題 ②学校現場の変化 ③生協係との関係づくり）を実施し、全国の学校生協の役職員が参加しました。

## （2）学校生協の2024年度活動方針

学校生協部会は、以下を最重点課題として取り組みます。

学協部会と全学品は連携をさらに強め、より一体的な運営を行います

### 【課題1】学校生協への加入率が前年を上回るよう取り組み強化をよびかけます

新規採用者の学校生協への加入が前年を上回るよう、取り組みを支援します。加入の取り組みは、各生協で環境に大きな差がありますが、新たな加入者を増やしていくことは組織運営上、すべてのベースになります。好事例や工夫した取り組みの発信や交流の場を準備していきます。またここ数年新規採用者にアプローチできなかった生協もあるため、若年層に向けて改めて生協について知って理解いただき、加入につなげる取り組みも提起していきます。

### 【課題2】組合員、学校とのコミュニケーション強化の取り組みを広げていきます

まずは組合員、生協係に生協を知っていただくこと、学校に学校生協の存在意義について理解いただく場と機会を設定するよう取り組み強化をよびかけます。実際に学校を訪問することや、組合員や生協係とコミュニケーションをとり、学校生協の事業と活動について知っていただき理解いただくこと、組合員の声を受け止める接点をもつことは、非常に重要であり、強化していきたい取り組みです。マイページやLINEの活用含め、接点の持ち方、広げ方について多くの生協で工夫をした取り組みをされており、情報交流と学ぶ場を準備し、取り組みを広げていきます。

### 【課題3】事業インフラ（受注・情報伝達等）の変化について情報交流を進め、対応を強化します

学校現場が大きく変化し学校生協の基本的な事業インフラも変わらざるを得ない状況になっています。多くの生協で共同購入の受注は学校からまとめてFAXで生協に送っていただいているのですが、FAXの廃止が徐々に進んでいます。情報伝達の方法も紙からWEBに変化してきています。コスト増や受注減等懸念点の影響や先行事例を共有しながら、早急にインフラの更新を進められるよう、情報交流を強化します。

事業基盤強化の視点では、自主供給の柱であるまた共同購入事業の立て直しを全学品とともに進めるとともに、組合員の働き方やニーズの変化に対応して、新たなサービスの可能性についてウオッチを積極的に行っていきます。

**【課題4】 学校生協新ビジョンを確立し、全ての学校生協で共有します**

新ビジョン策定プロジェクトの答申をもとに、2024年6月学協部会全体会で確認できるよう、多くの生協にご意見をいただく場を設定し、まとめていきます。また新しい学校生協のビジョンが確定後は、全ての学校生協で中・長期計画の策定・実行をよびかけていきます。

なお、本議案について、本旨に反しない範囲の字句の修正を理事会に一任願います。